



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE CAJAMARCA EN LA
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, 2018.

Tesis para optar el grado de **Maestro** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora:

Bachiller. Asencio Torres, Ayde Rosana

Asesor:

Mg. Llaque Quiroz, Juan Carlos

Cajamarca – Perú

2020

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

La población y muestra de estudio estuvo conformado por 50 colaboradores que laboran en el área de Administración y Finanzas de una Institución Pública de Cajamarca, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que contó con el instrumento denominado cuestionario para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala de Likert con 5 niveles de respuesta. Para la variable Clima Organizacional estuvo conformada por 24 preguntas y en el caso de la variable Desempeño Laboral por 24 preguntas.

Este estudio se apoyó en el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal. El análisis de confiabilidad arrojó como resultado el Alpha de Cronbach de 85.9% para la variable clima organizacional y 88.7% para la variable desempeño laboral. Al realizar la prueba de la hipótesis utilizando el Chi cuadrado P valúe presentando resultado un nivel de significancia de 0.000.

Se concluyó que el Clima Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Palabras claves: Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Abstract

The objective of this research is determine the influence of the organizational climate on the work performance of employees of a Public Institution of Cajamarca in the Administration and Finance Unit, 2018.

The population and sample of study was composed by 50 collaborators working in the Administration and Finance area of a Public Institution of Cajamarca, the technique used for data collection was the survey, the same one that had the instrument called a questionnaire for each of the variables designed using the Likert' scale with five level of response. The variable Organizational Climate was composed by 24 questions and the variable Labor Performance by 24 questions.

This quantitative method used a non-experimental, transversal. The results of the analysis of confidence are an Alpha of Cronbach equal to 85.9% for the organizational climate variable and 88.7% for the labor performance variable. When testing the hypothesis using the Chi-square P, it is worth showing a significance level of 0.000.

The conclusion of this study is that the organizational climate significant influence the work performance of employees of a Public Institution of Cajamarca in the Administration and Finance Unit, during the year 2018.

Keywords: Organizational Climate and Work Performance.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios por brindarme sabiduría, vida, salud y por ser quien siempre guía mi camino.

A mi esposo Wilson y mis queridos hijos Merylin, Emir y Kristell que día a día me brindan su apoyo incondicional y son la razón primordial para seguir adelante en esta carrera de la vida.

A mi madre Clemencia y a mi hermana Elizabeth con quienes comparto momentos importantes cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi asesor MBA Juan Carlos Llaque Quiroz por su dedicación, orientación en la realización de mi tesis, a la Universidad Privada del Norte, a la plana docente que compartieron sus conocimientos y experiencias en cada clase, a mis compañeros de trabajo de la unidad de administración y finanzas por brindarme las facilidades y su apoyo con la información.

Tabla de contenidos

Resumen	ii
Abstract	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación.	2
I.3. Objetivos de la investigación.....	2
I.4. Justificación de la investigación.	2
I.5. Alcance de la investigación.	2
II. MARCO TEÓRICO.....	4
II.1. Antecedentes de la investigación.....	4
II.2. Bases teóricas:.....	9
II.3. Desempeño Laboral	16
III. HIPÓTESIS	26
III.1. Declaración de hipótesis.	26
III.2. Operacionalización de variables.	26
III.3. Propuesta de solución.....	29
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	31
V. RESULTADOS	32
VI. DISCUSIÓN.....	83
VII. CONCLUSIONES.....	85
Lista de referencias	87
ANEXOS.....	90

Índice de tablas

Tabla 1:Matriz de Operacionalización.....	27
Tabla 2: Cronograma de actividades para implementar la propuesta de solución.....	30
Tabla 3: Presupuesto para la implementación de la propuesta de solución.	30
Tabla 4: Resultados de la pregunta 1 de CO.....	33
Tabla 5: Resultados de la pregunta 2 de CO.....	34
Tabla 6: Resultados de la pregunta 3 de CO.....	35
Tabla 7:Resultados de la pregunta 4 de CO.....	36
Tabla 8: Resultados de la pregunta 5 de CO.....	37
Tabla 9: Resultados de la pregunta 6 de CO.....	38
Tabla 10: Resultados de la pregunta 7 de CO.....	39
Tabla 11: Resultados de la pregunta 8 de CO.....	40
Tabla 12: Resultados de la pregunta 9 de CO.....	41
Tabla 13: Resultados de la pregunta 10 de CO.....	42
Tabla 14: Resultados de la pregunta 11 de CO.....	43
Tabla 15: Resultados de la pregunta 12 de CO.....	44
Tabla 16: Resultados de la pregunta 13 de CO.....	45
Tabla 17: Resultados de la pregunta 14 de CO.....	46
Tabla 18: Resultados de la pregunta 15 de CO.....	47
Tabla 19: Resultados de la pregunta 16 de CO.....	48
Tabla 20:Resultados de la pregunta 17 de CO.....	49
Tabla 21: Resultados de la pregunta 18 de CO.....	50
Tabla 22: Resultados de la pregunta 19 de CO.....	51
Tabla 23: Resultados de la pregunta 20 de CO.....	52
Tabla 24: Resultados de la pregunta 21 de CO.....	53
Tabla 25: Resultados de la pregunta 22 de CO.....	54
Tabla 26: Resultados de la pregunta 23 de CO.....	55
Tabla 27: Resultados de la pregunta 24 de CO.....	56
Tabla 28: Resultados de la pregunta 1 de DL.....	58
Tabla 29: Resultados de la pregunta 2 de DL.....	59
Tabla 30: Resultados de la pregunta 3 de DL.....	59
Tabla 31: Resultados de la pregunta 4 de DL.....	61
Tabla 32: Resultados de la pregunta 5 de DL.....	61
Tabla 33: Resultados de la pregunta 6 de DL.....	62
Tabla 34: Resultados de la pregunta 7 de DL.....	63
Tabla 35: Resultados de la pregunta 8 de DL.....	64
Tabla 36: Resultados de la pregunta 9 de DL.....	65
Tabla 37: Resultados de la pregunta 10 de DL.....	66
Tabla 38: Resultados de la pregunta 11 de DL.....	67
Tabla 39: Resultados de la pregunta 12 de DL.....	69
Tabla 40: Resultados de la pregunta 13 de DL.....	70
Tabla 41: Resultados de la pregunta 14 de DL.....	71
Tabla 42: Resultados de la pregunta 15 de DL.....	72
Tabla 43: Resultados de la pregunta 16 de DL.....	73
Tabla 44: Resultados de la pregunta 17 de DL.....	74
Tabla 45: Resultados de la pregunta 18 de DL.....	75
Tabla 46: Resultados de la pregunta 19 de DL.....	76
Tabla 47: Resultados de la pregunta 20 de DL.....	77
Tabla 48: Resultados de la pregunta 21 de DL.....	78
Tabla 49: Resultados de la pregunta 22 de DL.....	79

Tabla 50: Resultados de la pregunta 23 de DL.....	80
Tabla 51: Resultados de la pregunta 24 de DL.....	81
Tabla 52: Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.	82

Índice de figuras

Figura 1: Resultados de las dimensiones del clima organizacional.....	32
Figura 2: ¿En qué nivel Ud. cumple con las obligaciones encomendadas?.....	33
Figura 3: ¿Cree Ud. que tiene la obligación de apoyar a sus compañeros de trabajo?.....	34
Figura 4: ¿Ud. cumple con las reglas cuando realiza su trabajo?.....	35
Figura 5: ¿Cree Ud. que existe exceso de reglas y trámites administrativos que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?.....	36
Figura 6: ¿Al realizar su trabajo respeta las políticas de la organización?.....	37
Figura 7: ¿Considera que las políticas están de acuerdo con el trabajo que realiza?.....	38
Figura 8: ¿Considera que una persona debe ser autónoma en sus decisiones?.....	39
Figura 9: ¿Está de acuerdo con la remuneración que Ud. recibe?.....	40
Figura 10: ¿Cree que existe equidad en las remuneraciones de acuerdo a la labor que realiza? ..	41
Figura 11: ¿Ud. considera que la escala remunerativa en su Institución es buena?.....	42
Figura 12: ¿Ud. asume retos dentro de su trabajo?.....	43
Figura 13: ¿Está de acuerdo que en toda Organización debe plantearse retos?.....	44
Figura 14: ¿Cree Ud. que se debe asumir riesgos ante un problema?.....	45
Figura 15: ¿Cree Ud. que el personal administrativo participa en la toma de decisiones?.....	46
Figura 16: ¿Ud. toma decisiones en las labores que realiza?.....	47
Figura 17: ¿Ud. tiene amistad con sus compañeros de trabajo?.....	48
Figura 18: ¿Ud. cree que la amistad en el trabajo permite mejorar el clima organizacional?.....	49
Figura 19: ¿Ud. siente el apoyo de sus compañeros en su área de trabajo?.....	50
Figura 20: ¿Con que frecuencia Ud. apoya a sus compañeros?.....	51
Figura 21: ¿Ud. siente el apoyo de su jefe inmediato?.....	52
Figura 22: ¿Cree Ud. que el clima organizacional de su trabajo es bueno?.....	53
Figura 23: ¿Considera que la comunicación eficiente mejora el clima Organizacional?.....	54
Figura 24: ¿Ud. aporta para desarrollar un buen clima laboral entre compañeros?.....	55
Figura 25: ¿En su trabajo Ud. expresa sus opiniones frecuentemente?.....	56
Figura 26: Resultados de las dimensiones del desempeño laboral.....	57
Figura 27: ¿Ud. está de acuerdo que el trabajo que realiza contribuye a mejorar su organización?.....	58
Figura 28: ¿Está Ud. conforme con las labores diarias en el trabajo que realiza?.....	59
Figura 29: ¿Siente Ud. que existe en su organización un trato de confianza entre colegas?.....	60
Figura 30: ¿Ud. tiene confianza en su jefe inmediato?.....	61
Figura 31: ¿En su área de trabajo considera que la comunicación es buena?.....	62
Figura 32: ¿Con qué frecuencia se comunica Ud. con su jefe inmediato?.....	63
Figura 33: ¿A Ud. le supervisa su trabajo su jefe inmediato?.....	64
Figura 34: ¿Ud. Considera que la supervisión es importante?.....	65
Figura 35: ¿El sueldo que recibe motiva la labor que realiza?.....	66
Figura 36: ¿Ud. considera que el sueldo que una persona recibe determina su rendimiento en el trabajo?.....	67
Figura 37: ¿Ud. considera que se debe prestar servicios de calidad en una institución pública? ..	68
Figura 38: ¿Está Ud. conforme con el servicio que presta en su institución?.....	69
Figura 39: ¿La Estabilidad laboral permite un mejor desempeño en las labores?.....	70
Figura 40: ¿Se siente Ud. estable en su institución?.....	71
Figura 41: ¿Está de acuerdo que exista la clasificación de personal para ascensos futuros?.....	72
Figura 42: ¿Cree Ud. que la clasificación de personal ayuda a encontrar a la persona idónea para un cargo?.....	73
Figura 43: ¿Cree Ud. que la productividad está sujeta al desempeño laboral?.....	74

Figura 44: ¿Ud. considera que aporta a la productividad de su institución?	75
Figura 45: ¿Ud. se siente comprometido con su trabajo?	76
Figura 46: ¿Qué nivel de compromiso tiene Ud. con su Institución?.....	77
Figura 47: ¿Cree Ud. que la cooperación ayuda a alcanzar los objetivos y metas?.....	78
Figura 48: ¿Ud. está dispuesto a cooperar con sus colegas en el área de trabajo?.....	79
Figura 49: ¿Cree Ud. que existe honestidad en el centro que labora?	80
Figura 50: ¿Ud. es honesto con las labores que le son encomendadas?	81

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

Es importante señalar que en la presente década, se ha reconocido la importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas cuando éste es promovido y adecuadamente instituido en la administración pública, los servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, y esto debe reflejar en una mayor calidad de los productos y resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos). A partir de la promoción de estrategias adecuadas en el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable. Sin embargo, estos cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la alta dirección, así como en las respectivas gerencias. **(Mayor, 2009).**

En lo referido al clima organizacional, las instituciones públicas, son organizaciones integradas por un equipo humano amplio, el cual se constituye como el principal recurso para lograr promover los objetivos institucionales; en tal sentido, velar porque este recurso humano, logre trabajar bajo un clima adecuado, y propicio; coadyuva a que dicho trabajo contribuya eficientemente a las metas institucionales. (Guevara, 2015).

Del concepto de motivación - en el nivel individual - surge el concepto - *clima organizacional* - en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual (Chiavenato I. , 2000).

El clima organizacional es la percepción del ambiente que tiene cada trabajador de una organización, ambiente que se ve influenciado por diferentes factores que permitirán el desarrollo de un óptimo o deficiente desempeño laboral dependiendo de la situación de cada organización. El clima organizacional, es el elemento principal en las relaciones entre los compañeros de trabajo en los diferentes puestos.

De la entrevista realizada al Asesor Legal de la institución pública en estudio, refirió según su percepción que el clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores ya que mencionó sobre varios indicadores como son: comunicación deficiente, liderazgo autoritario, incorrecta asignación de personal, inadecuada infraestructura física de los ambientes laborales, desatinada designación del personal de confianza quienes son asignados en puestos claves de dirección de las diferentes áreas, puestos de trabajo que necesitan ser ocupados por personal que posea

los conocimientos necesarios y pueda desarrollar sus habilidades y destrezas acorde con el perfil de cada puesto requerido. (Chávez, 2018).

La Institución Pública en estudio cuenta con una Unidad de Administración y Finanzas en la cual laboran 50 trabajadores y se pretende medir el clima organizacional y si existe influencia sobre el desempeño laboral para esto se formuló la siguiente pregunta:

I.2. Pregunta de investigación.

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018?

I.3. Objetivos de la investigación.

I.3.1. Objetivo General.

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

I.3.2. Objetivos Específicos:

- a. Medir el clima organizacional de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.
- b. Medir el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.
- c. Correlacionar el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

I.4. Justificación de la investigación.

I.4.1. Justificación teórica:

La presente investigación encuentra su justificación teórica en la teoría Hall sobre clima organizacional y la teoría Chiavenato sobre el desempeño laboral.

I.4.2. Justificación práctica:

La presente investigación encuentra su justificación práctica en tratar de dirigir una mirada al clima organizacional y promover procedimientos que contribuirán a mejorar las relaciones personales en las entidades del sector público y de promover un clima organizacional adecuado al interior de ellas y establecer una interacción más fluida y comunicativa.

I.5. Alcance de la investigación.

La presente investigación tiene el propósito de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del área de Administración y Finanzas en una Institución Pública, para poder identificar de acuerdo a las dimensiones tomadas en cuenta cuál de ellas son las más o menos influyentes y de esta manera determinar si influye significativamente o no el clima organizacional en el desempeño laboral, el presente estudio servirá como un precedente más para conocimiento y material de investigación para estudiantes e instituciones públicas que deseen conocer sobre el tema.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes de la investigación.

Entre los antecedentes con relativa similitud al tema de investigación se hace referencia:

A nivel Internacional

Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011) en su tesis desarrollada en la Universidad Andrés Bello de la ciudad de Santiago de Chile con el título “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una Organización Estatal Chilena” en la cual el objetivo general de estudio es identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una organización pública chilena concluyen que:

Existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño, este estudio tuvo como objetivo principal determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas, para lo cual aplicaron cuestionarios de clima organizacional de Litwin y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región de Maule.

Resulta importante el resultado de la presente tesis en el cual se determinó que si existe una relación significativa entre clima, satisfacción y desempeño resultado que afirma la hipótesis planteada en la presente investigación.

Gálvez (2015) en su investigación desarrollada en la Universidad Rafael Landívar en la ciudad de Zacapa - Guatemala bajo el título “Elementos que influyen en el Clima Organizacional del Personal de un Hospital Privado Ubicado en la cabecera departamental de Zacapa” cuyo objetivo general fue analizar qué elementos influyen en el clima organizacional de los colaboradores, concluye que:

Los elementos que influyen en el clima organizacional de los colaboradores son si el trabajo llena todas sus necesidades, si tienen organizado su trabajo, sentirse orgullosos del trabajo que realizan dentro del hospital, una relación agradable con sus demás compañeros de trabajo, incentivos y recompensas que puedan cumplir todas sus necesidades para que sean unas mejores personas y empleados dentro del mismo. Se recomendó mejorar los elementos que influyen con el fin de motivar y satisfacer a los colaboradores a seguir contribuyendo para la empresa y al mismo tiempo favorecerlo ya que es un pilar importante para el fortalecimiento del clima organizacional.

Este estudio es relevante en cuanto a la conclusión que describen que los elementos como motivación, satisfacción y otros influyen significativamente en el clima organizacional el cual aporta con la presente tesis en cuanto a la influencia del clima organizacional en el personal.

Bustamante, Hernández y Yáñez (2009) en su investigación elaborada en la Universidad de Talca – Chile bajo el título: “Análisis del clima organizacional del Hospital Regional de Talca”, cuyo objetivo principal fue identificar las variables representativas del clima organizacional y determinar las dimensiones que presentan mayor dificultad en el clima organizacional, concluyen que:

Algunas dimensiones efectivamente presentan mayor desarrollo, lo que fue ratificado por medidas estándares superiores; entre éstas destacan: “Oportunidad de Desarrollo” con un valor de 1,8 y, dentro de ella, la expresión más representativa fue: “Me interesa que la institución sea la mejor” con un valor 1,13 lo cual implica que los funcionarios puedan dar a conocer nuevas ideas y crecer dentro de la institución, sin embargo, a su vez están deseosos de recibir apoyo por parte de sus superiores a fin de poder implantar dichas ideas dentro de la institución. Con relación a las dimensiones que presentan mayor dificultad en el clima Organizacional, se pudo identificar la variable “Apoyo” que alcanzó un -2,03, evidenciando que “El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza” con un valor de - 0,89 y las variables Comunicación (- 0,92) y Calidez (-0,9).

La presente investigación aporta de manera significativa al estudio realizado porque la entidad tema de análisis también es del Estado y tienen similitud los escenarios en cuanto al personal que desea crecer y lograr que su institución sea mejor cada día.

A nivel Nacional

Quiroz (2013) en la Universidad Nacional de Trujillo en la ciudad del mismo nombre realizó un estudio sobre “Influencia del clima Laboral en las relaciones Interpersonales de los servidores del Juzgado de Familia de la Corte Superior de Justicia La Libertad – Trujillo 2013” se planteó como objetivo general analizar la influencia del clima laboral en las relaciones interpersonales dentro de los juzgados de familia, en la cual concluye que:

Predomina un deficiente clima laboral que afecta negativamente las relaciones interpersonales entre los trabajadores, generando conflicto entre ellos y esto afecta la calidad de atención a los usuarios. Para lo cual recomendaron que el área de Bienestar Social de la Corte Superior de Justicia de La Libertad, debe establecer canales de comunicación adecuados, realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de la entidad, fortalecer la identificación, participación y pertenencia del servidor con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas, Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión del equipo, revisar periódicamente la infraestructura de la institución a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva. Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la institución.

Los resultados de la presente investigación son importantes para el estudio a desarrollar por cuanto hay que tener en cuenta que la influencia de un deficiente clima organizacional afecta en las relaciones entre los trabajadores de manera significativa creando un ambiente negativo y como resultado una mala atención al público razón por la cual se debe de dar la importancia que se merece al clima de cada institución para no afectar al desempeño laboral.

Guevara (2015) en la Universidad Nacional del Antiplano de la ciudad de Puno realizó una investigación sobre el “Clima Organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014”, tuvo como objetivo general analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, en la cual concluye que:

Si existe relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional, los datos fueron extraídos de una muestra de 170 personas, además también para este estudio se incluye un acápite de propuestas para mejora del clima organizacional basados en 07 lineamientos. Este estudio fue de carácter cuantitativo de alcance correlacional y de corte transversal utilizando como técnica la encuesta y la revisión documental, a través de modelos estadísticos Chi Cuadrado y Regresión Lineal.

Este estudio corrobora la presente tesis en cuanto a la relación directa y significativa que tiene el clima organizacional y el desempeño laboral en las organizaciones.

De la Cruz y Huamán (2016), desarrollaron una tesis en la Universidad Nacional de Huancavelica de la ciudad del mismo nombre bajo el título: “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015” cuyo objetivo principal fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más, en la cual concluyen que:

El clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. Por lo que se recomienda a la institución CUNA MAS, fortalecer el clima organizacional que se tiene, como resultado de nuestra investigación para crecentar del 53% a más, realizando jornadas de sensibilización mediante talleres, capacitaciones, jornadas de afianzamiento de normas de convivencia.

Esta investigación aporta con algo muy fundamental al presente estudio por cuanto recomiendan que para fortalecer del clima organizacional de la institución se debe implantar jornadas de sensibilización mediante talleres y capacitaciones para desempeñar de manera adecuada las funciones de cada colaborador y esto generará un desempeño laboral eficiente.

Crespín (2012), desarrolló su tesis en la Universidad San Ignacio de Loyola de la Región Callao en la ciudad de Lima con el título: "Clima organizacional según la percepción de los docentes de una Institución Educativa de la Región Callao" cuyo objetivo general fue determinar cómo es el clima organizacional según la percepción de los docentes de una Institución Educativa, concluye que:

El clima organizacional se encuentra en un nivel medio. El objetivo general fue medir el nivel de percepción del clima organizacional que tienen los docentes de una institución educativa pública de la región Callao. El presente estudio fue de tipo descriptivo simple la muestra estuvo conformada por 52 docentes del nivel primaria y secundaria. La información se obtuvo con la aplicación del cuestionario Clima Organizacional para docentes, de los autores George Litwin y Robert Stringer; que evalúa dimensiones del clima organizacional. El cuestionario fue validado a través de juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante muestra piloto de 25 docentes. Se recomendó generar nuevas investigaciones que abarquen toda una red educativa, además se podría generar investigaciones donde se pueda comparar el clima organizacional de instituciones educativas privadas y nacionales.

Esta investigación es relevante ya que es importante realizar un estudio y comparación de los climas organizacionales de 2 o más instituciones de la misma naturaleza para poder tener un conocimiento acerca de las mejoras que se pueden implementar en nuestra institución a partir de los resultados que se puedan obtener.

A nivel Local

Aliaga y Julcamoro (2016), elaboró su tesis en la Universidad Privada del Norte en la ciudad de Cajamarca, denominada: "Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral, de los colaboradores del Hospital Regional de Cajamarca en el área de Hospitalización, 2016" plantearon como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital, concluyen que:

Si el clima organizacional es favorable entonces el desempeño laboral aumenta, así como también existe influencia significativa entre el clima organizacional con cada una de las dimensiones del desempeño laboral expresado en la supervisión, remuneración, oportunidades de ascensos, y el compromiso, por lo tanto recomiendan a los demás especialistas en el tema que promuevan actividades y procesos innovadores que conlleve a generar buenos climas organizacionales en las empresas con el fin de aumentar el desempeño laboral y el bienestar de los trabajadores.

Este tema de investigación es importante por el resultado obtenido el cual afirma que existe relación directa entre las dos variables: clima organizacional y desempeño laboral indicando que si una aumenta la otra de igual manera.

Cotrina (2017), en su tesis desarrollada en la Universidad Privada Del Norte de la ciudad de Cajamarca bajo el título: “Diseño de un modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral”, tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral, en la cual concluye lo siguiente:

Se comprobó que existe relación significativa entre las variables: clima laboral y satisfacción laboral. Y se logró resultados óptimos para los trabajadores y la empresa, lo cual confirma la viabilidad de la investigación; Para finalizar se recomienda aplicar y dar un seguimiento constante a las técnicas y herramientas para mantener y mejorar la satisfacción laboral en la empresa.

La investigación tomada como antecedente corrobora los resultados del presente estudio ya que existe relación significativa entre las variables clima y satisfacción laboral al igual que existe relación significativa entre el clima y el desempeño laboral.

Roncal (2017), realizó su tesis en la Universidad Privada del Norte de la ciudad de Cajamarca, bajo el título “Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de Maestro Perú S.A. – Sucursal Cajamarca 2017” en la cual plantearon como objetivo general determinar la relación existente entre el clima organizacional con el desempeño laboral, en las dimensiones productividad, eficacia y eficiencia, en la cual se concluye que:

Existe una relación positiva moderada, también se pudo determinar que, con respecto a las dimensiones analizadas, de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman las tres dimensiones analizadas evidenciaron tener relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral, que son productividad, eficacia y eficiencia.

Una vez más se afirma el resultado de la presente investigación sobre la influencia significativa del clima organizacional con el desempeño laboral a través de los resultados que se obtuvieron.

Julcamoro y Portal (2017), estudiantes de la Universidad Privada del Norte de la ciudad de Cajamarca desarrollaron la tesis: *Influencia del clima laboral en la calidad de atención al paciente en el centro de Salud Baños del Inca, 2017* cuyo objetivo principal fue determinar la influencia del clima laboral en la calidad de atención al paciente en el centro de salud Baños del Inca, concluye lo siguiente:

El resultado obtenido para clima laboral muestra que el 66,7% de encuestados están en desacuerdo con este; así mismo, se obtuvo un resultado similar para la variable de calidad de atención encontrándose que el 66,7% de encuestados manifiestan que no hay una buena

calidad de atención, por tanto, se concluyó que el clima laboral influye directamente en la calidad de atención del Centro de Salud Baños del Inca.

Se recomendó que las autoridades de la institución elaboren un plan de mejora del clima laboral con la participación de todos los trabajadores, tomando en cuenta mejorar las condiciones laborales, e incorporar aspectos como liderazgo, estructura, motivación, respeto, innovación y comunicación interna para lograr la mejora de la calidad de atención al paciente.

Este estudio realizado afirma la relación directa que existe entre el clima organizacional y las demás variables que se ven afectadas por el desarrollo de un clima deficiente en las instituciones y esto se ve reflejado en la mala atención brindada a los usuarios.

II.2. Bases teóricas:

II.2.1. Clima Organizacional

Según Hall (1996), el clima laboral se define como “un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. Citado por (Ortega, 2007).

Esta definición es importante y abarca en manera resumida el significado de clima organizacional, en síntesis.

El concepto de motivación (en el nivel individuo) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999)

Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Vimos que las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la

solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad (llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y aun en un mismo individuo, de un momento a otro. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, 2018)

Chruden y Sherman (1999), revelan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. Citado por (Guevara, 2015).

Según estos autores mencionan que cada organización tiene su única personalidad es un punto importante de tener en cuenta al momento de analizar el clima en las diferentes instituciones ya que cada una posee un clima diferente.

Coll (2007) señala que el “clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido por los miembros de la organización. Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el nivel de motivación existente, el tipo de comunicación predominante, por la manera como se fijan las metas, y por el empleo que se hace de los medios de control. Las organizaciones son como las personas, tienen personalidad propia y son influidas por el medio donde se desenvuelven”. Citado por (Galvez, 2015).

Es importante tener en cuenta esta definición sobre el clima organizacional que es algo que se percibe por cada trabajador día a día.

Robbins y Coulter (2007) señalan que el clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX y comienzos del XX cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización. Además, creían que la gente era el activo más importante de ellas y que debería ser administrado. Citado por (Galvez, 2015).

Las definiciones sobre clima son similares en cuanto definen que la satisfacción y motivación de los colaboradores se ven influenciados por un buen o mal clima organizacional.

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts, Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y aperturas" (p.183). Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

Según Rodríguez (2008), el análisis del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos institucionales y la conducta de los servidores públicos cuyo impacto es significativo en el desempeño de la gestión y sus resultados de toda organización. El clima, junto con las estructuras y características o dimensiones organizacionales y los individuos que la componen, forma un sistema interdependiente altamente dinámico. Citado por (Mayor, 2009).

En síntesis y conforme a las definiciones antes mencionadas, se puede definir al clima organizacional como la percepción que cada individuo tiene de su organización y de los procesos organizacionales tales como: las políticas, la comunicación, la remuneración, etc. Es relevante tener en cuenta que la percepción de cada colaborador es diferente y está determina su comportamiento en la organización por lo mismo el clima organizacional de cada institución es diferente a la de otra.

II.2.2. Importancia del Clima Organizacional

De acuerdo con la teoría de Hall (1996). El ambiente laboral tiene mucha relevancia ya que muestra los valores, las actitudes y las creencias de las personas, que en par presenta relevancia para el administrador pues le permite hacer un análisis y diagnóstico acerca del clima laboral de su empresa, debido a tres simples motivos; primero para que este pueda realizar una administración eficaz en lo que le sea posible, segundo para realizar una evaluación acerca de las fuentes de conflicto y finalmente las fuentes de estrés o de insatisfacción que intervengan en comportamientos negativos frente a la empresa. Citado por (Aixa, 2017).

Es importante tener en cuenta la percepción del ambiente laboral ya que de esto depende la percepción de un buen o mal clima organizacional.

II.2.3. Enfoques del Clima Organizacional

A. Enfoque estructural: los investigadores más representativos son:

- ✓ Guion (1973), Indik (1965), Inkson (1970), Payne y Pugh (1976).

Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características

estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen excepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional. Citado por (Quispe, 2012).

B. Enfoque perceptual: los investigadores más representativos son:

- ✓ P James (1978), James y Jones (1974), Joyce y Slocum (1982,1984), Schneider y Reichers 1983).

La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales. Citado por (Quispe, 2012).

En estos enfoques se reconoce que el clima depende de las variables situacionales y de la psicología de los individuos.

C. Enfoque interactivo: los investigadores más representativos son:

1. Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Poole y McPhee (1983), Schneider y Reichers (1983), Terborg (1981).

La interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional. Citado por (Quispe, 2012).

D. Enfoque cultural: los investigadores más representativos son:

1. Allaire y Firsirotu (1984), Ashforth (1985), Geertz (1973), Goodenough (1971), Keesing (1974), McPhee (1985).

El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización). Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).

Estos enfoques mencionan sobre la interacción de los individuos y la creación del clima organizacional a partir de compartir una estructura común que es la cultura de la organización.

II.2.4. Elementos del clima Organizacional

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación.

Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad (Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999), son los elementos más representativos de

los que se debe componer entonces el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto. Citado por (Aixa, 2017).

Otros elementos del clima organizacional son:

- ✓ Motivación.
- ✓ Satisfacción.
- ✓ Involucramiento.
- ✓ Actitudes.
- ✓ Valores.
- ✓ Cultura Organizacional.
- ✓ Estrés.
- ✓ Conflicto. Citado por (Aixa, 2017).

El clima organizacional tiene varios elementos que hay que tener en cuenta para el desarrollo de un eficiente clima en las organizaciones.

II.2.5. Características del Clima Organizacional

El ambiente laboral según la teoría de Hall, 1996 se caracteriza por:

- ✓ El ambiente o clima se refiere al contexto que se tiene en el interior del trabajo de la empresa.
- ✓ El clima de una empresa cuenta con una respectiva permanencia.
- ✓ El ambiente laboral produce una fuerte influencia reflejados en los comportamientos de los colaboradores de una organización.

Si se presenta ausentismo y demasiadas rotaciones claramente indican que existe un mal clima laboral. Citado por (Aixa, 2017).

Cuando existen incidencias de un mal clima organizacional es importante diagnosticar cuales son los factores que esta desencadenando.

Rodríguez (2010) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes:

- ✓ Es externo al individuo.
- ✓ Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- ✓ Existe en la organización.
- ✓ Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- ✓ Es distinto a la cultura organizacional.
- ✓ Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- ✓ El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).

Estas características son muy importantes para el clima organizacional de cada Empresa o Institución.

II.2.6. Dimensiones del Clima Organizacional

Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016) .

Según Litwin y Stringer (2013) el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016) .

Es importante tener en cuenta las dimensiones antes mencionadas para el diagnóstico del clima organizacional y determinar su influencia en el desempeño laboral.

Según Hall, insta la existencia de 3 dimensiones que explica el clima existente en una determinada organización:

Ambiente físico: Es el lugar propiamente tal; donde las personas existen, viven o se mueven. El ambiente físico es el que proporciona los recursos necesarios para la supervivencia del hombre. Todas las empresas trabajan dentro del ambiente y se relacionan con él; como espacio físico nos brinda, condiciones de ruido, calor, etc. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

Ambiente Social: Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc. El ambiente social se compone de cualidades, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. Influyen En mayor grado en la empresa y representa el ambiente donde está y los individuos que interrelacionan y actúan. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

Actitudes y valores: Son una condición y un resultado del aprendizaje. Son una condición del aprendizaje porque, aunque las variables cognitivas son necesarias para el aprendizaje, no son suficientes. Es necesaria también la presencia de unas variables motivacionales entre las que están las actitudes que son responsables de la activación, dirección y persistencia de la conducta. Los valores son correctas acciones que la sociedad ha establecido a través del tiempo y las acciones son la forma particular de cada persona de actuar ante determinadas situaciones, estas pueden ser de forma correcta o de forma negativa. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

De acuerdo con Hall estas tres dimensiones son importantes a tener en cuenta para el análisis del clima organizacional en cada empresa de acorde a cada dimensión.

II.2.7. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato, 2007 manifiesta que existen cuatro tipologías de sistema organizacionales, las cuales son:

Sistema I: Autoritario: Se personaliza debido a que la dirección no cuenta con la confianza hacia sus colaboradores, el ambiente que se va formando es de miedo, el vínculo entre los superiores de la jerarquía con los subordinados es casi no existente y las decisiones solo son tomadas por los gerentes. (Chiavenato, 2007). Citado por (Aixa, 2017).

Sistema II: Paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. (Chiavenato, 2007). Citado por (Aixa, 2017).

Sistema III: Consultivo: En este tipo de sistema la confianza entre los superiores y los trabajadores si es existente, ya que los subordinados cuentan con el permiso de tomar decisiones claras, con la finalidad de alcanzar la satisfacción de necesidades tal sea el caso de la estima, se podría decir que hay relación entre ambas partes y que existe la delegación. (Chiavenato, 2007). Citado por (Aixa, 2017).

Sistema IV: Participativo: En la participación grupal, se presenta la confianza de la gerencia hacia los colaboradores, es ahí que para tomar decisiones todos los miembros se participan y puedan estar plenamente integrados, el tipo de comunicación que se realiza es de manera vertical-horizontal - ascendente - descendente. (Chiavenato, 2007). Citado por (Aixa, 2017).

Chiavenato menciona estos tipos de sistemas de clima organizacional los cuales cada uno tiene su particularidad de acorde con las características de cada tipo de sistema a desarrollarse.

II.3. Desempeño Laboral

El desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que se usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).

D' Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades

tangibles, observables y medibles, y otras que se puedan deducir. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

Conforme a estos autores el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por cada trabajador para el cumplimiento de las metas de la organización.

Stoner (1994, pág. 510) define “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999)

Estos dos autores concuerdan en cuanto a la definición del desempeño laboral como el esfuerzo de cada individuo que desarrolla con el objetivo de cumplir con las metas trazadas.

Stoner, Freeman y Gilbert (2012) señalan que el desempeño laboral es la “Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados”. En este caso, el docente logra desempeñarse bien, si es capaz de realizar su trabajo a tiempo, si luego de haberse planteado una determinada planificación es capaz de alcanzar los objetivos. En este sentido, el desempeño laboral del director conlleva a un efectivo desempeño laboral de los trabajadores y en consecuencia a lograr un clima laboral armónico. En este caso el desempeño, es la medida entre lo que la institución desea y lo que los docentes hacen, ya que es el personal docente quien desarrolla las actividades. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).

De acuerdo con el concepto de estos autores indican que el desempeño es la medida de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

II.3.1. Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al

cargo que ocupa, etc. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

Chiavenato menciona que la evaluación del desempeño es un proceso para estimular las cualidades de una persona, además es importante para identificar los posibles problemas o deficiencias que existan para mejorar y lograr un mejor desempeño laboral.

Responsabilidad por la evaluación de desempeño.

Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

a) El gerente.

Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recurso humanos mantiene su autoridad de staff. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

Cuando el jefe evalúa el desempeño de cada colaborador debe de retroalimentar en los aspectos de deficiencias encontradas para mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores.

b) El empleado

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales. El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse. La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

- ✓ Puede haber heterogeneidad de objetivos.
 - ✓ Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse.
 - ✓ Los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor.
 - ✓ Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales.
- (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

Cuando las organizaciones hacen que el personal se autoevalúe permiten de esta manera que por sí mismos cada colaborador identifique sus deficiencias para poder tomar medidas de mejora en su desempeño laboral.

c) Comité de evaluación.

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios. Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empujados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación. La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión. Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y unívoca. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

II.3.2. Objetivos de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales: (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

- a. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
- b. Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios: (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, etc. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

Los objetivos de la evaluación del desempeño laboral son importantes para la mejora continua de los colaboradores en el desarrollo de las actividades diarias.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- a. Permitir condiciones de medición del potencial humano.
- b. Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- c. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

Asimismo, estos objetivos dan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a cada colaborador.

II.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad C. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

1. Beneficios para el jefe.

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

2. Beneficios para el subordinado.

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- ✓ conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ✓ Sabe que medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- ✓ Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

3. Beneficios para la empresa.

- ✓ Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- ✓ Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición, 1999).

Los beneficios de esta evaluación son para todos los que conforman el entorno de la institución.

II.3.4. Dimensiones del Desempeño Laboral.

Chiavenato (2004) "El desempeño laboral es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, depende las dimensiones para evaluar el

desempeño laboral para el personal que trabaja dentro de las organizaciones. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).

1. **Supervisión:** Viene hacer el trabajo, la confianza y la comunicación con los colaboradores de la organización la cual pretenden relacionarse en un grupo de personas que trabajan. Dispuestas a contribuir en un ambiente de equipo. Hay otras razones por las que es importante tener confianza en un sentido profesional. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).
2. **Remuneración:** Es la labor de los colaboradores realizada para recibir sus sueldos, prestaciones de servicios, estabilidad laboral. Son las competencias que se necesitan para aumentar un rendimiento a cambio de un salario personal, por el desempeño de las labores realizadas. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).
3. **Oportunidades de Ascensos:** Es la clasificación, promoción de la percepción de la organización acerca del desempeño de los colaboradores para lograr diferentes objetivos de la productividad y costos de manera importante, posibilidades de acceso al empleo laboral. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).
4. **Compromiso:** Es el nivel de confianza, dentro la cooperación de los trabajadores de una organización exitosa, donde se busca valores en sus colaboradores que permitan llevar sus proyectos a un buen término, alcanzando los objetivos trazados y mantenerse en el tiempo como referencia de calidad y honestidad. Citado por (Aliaga & Julcamoro, 2016).

Chiavenato menciona sobre estas cuatro dimensiones sobre el desempeño laboral las cuales son importantes para una evaluación eficiente.

II.3.5. Factores que influyen en el desempeño laboral:

a) Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de

los pensamientos, objetivo se intenciones del comportamiento estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

b) Autoestima

La autoestima es otro elemento que tratar, motivado a que es un sistema de necesidad del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

c) Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios o a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura de producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

d) Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario que considerar es la capacitación del trabajador, que de acuerdo con (Drovett 1992:4), "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe

su papel lo más eficientemente posible”. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

Según Nash, (1989:229), “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente porque casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos. Citado por (De la Cruz & Huamán, 2016).

Los factores que influyen en el desempeño laboral son determinantes en cada colaborador para el desarrollo de sus actividades diarias.

II.3.6. Características del desempeño laboral.

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- ✓ **Adaptabilidad**, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones. Citado por (De la Cruz Ortiz & Huamán Ruiz, 2016).
- ✓ **Iniciativa**, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido. Citado por (De la Cruz Ortiz & Huamán Ruiz, 2016).
- ✓ **Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia. Citado por (De la Cruz Ortiz & Huamán Ruiz, 2016).
- ✓ **Trabajo en Equipo**, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización,

contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. Citado por (De la Cruz Ortiz & Huamán Ruiz, 2016).

- ✓ **Estándares de Trabajo**, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo. Citado por (De la Cruz Ortiz & Huamán Ruiz, 2016).
- ✓ **Desarrollo de Talentos**, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros. Citado por (De la Cruz Ortiz & Huamán Ruiz, 2016).
- ✓ **Potencia el Diseño de Trabajo**, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas. Citado por (De la Cruz Ortiz & Huamán Ruiz, 2016).
- ✓ **Maximiza el Desempeño**, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva. Citado por (De la Cruz Ortiz & Huamán Ruiz, 2016).

Estas características son importantes por cuanto reflejan las cualidades, comportamientos y otros aspectos de cada colaborador en el desarrollo de sus tareas cotidianas las cuales se ven reflejadas en el desempeño individual de cada uno.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis.

El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

III.2. Operacionalización de variables.

- a. Variable Independiente:** Clima Organizacional.
- b. Variable Dependiente:** Desempeño Laboral.

Tabla 1: Matriz de Operacionalización.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Clima Organizacional	Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall, 1996).	Según Litwin y Stringer (2013) el clima organizacional depende de seis dimensiones:	Estructura	Nivel de percepción de las obligaciones.	¿En qué nivel Ud. cumple con las obligaciones encomendadas? ¿Cree Ud. que tiene la obligación de apoyar a sus compañeros de trabajo?
				Nivel de cumplimiento de reglas.	¿Ud. cumple con las reglas cuando realiza su trabajo? ¿Cree Ud. que existe exceso de reglas y trámites administrativos que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?
				Nivel de cumplir las políticas.	¿Al realizar su trabajo respeta las políticas de la organización? ¿Considera que las políticas están de acuerdo con el trabajo que realiza?
			Responsabilidad individual	Nivel de autonomía.	¿Considera que una persona debe ser autónoma en sus decisiones?
			Remuneración	Nivel de percepción de equidad.	¿Está de acuerdo con la remuneración que Ud. Recibe? ¿Cree que existe equidad en las remuneraciones de acuerdo a la labor que realiza? ¿Ud. considera que la escala remunerativa en su Institución es buena?
			Nivel de riesgo	¿Cree Ud. que se debe asumir riesgos ante un problema?	
			Nivel de toma de decisiones	¿Cree Ud. que el personal administrativo participa en la toma de decisiones? ¿Ud. toma decisiones en las labores que realiza?	
			Apoyo	Nivel de sentimiento de amistad.	¿Ud. tiene amistad con sus compañeros de trabajo? ¿Ud. cree que la amistad en el trabajo permite mejorar el clima organizacional?
				Nivel de sentimiento de apoyo.	¿Ud. siente el apoyo de sus compañeros en su área de trabajo? ¿Con que frecuencia Ud. apoya a sus compañeros? ¿Ud. siente el apoyo de su jefe inmediato?
			Tolerancia al conflicto	Nivel de confianza en el clima de su organización	¿Cree Ud. que el clima organizacional de su trabajo es bueno? ¿Considera que la comunicación eficiente mejora el clima organizacional? ¿Ud. aporta para desarrollar un buen clima laboral entre compañeros?

				Nivel de divergencias de opiniones.	¿En su trabajo Ud. expresa sus opiniones frecuentemente?
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, depende las dimensiones para evaluar el desempeño laboral para el personal que trabaja dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2004).	Chiavenato (2004) "El desempeño laboral es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, depende las dimensiones para evaluar el desempeño laboral para el personal que trabaja dentro de las organizaciones.	Supervisión	Nivel de trabajo.	¿Ud. está de acuerdo que el trabajo que realiza contribuye a mejorar su organización? ¿Está Ud. conforme con las labores diarias en el trabajo que realiza?
				Nivel de confianza.	¿Siente Ud. que existe en su organización un trato de confianza entre colegas? ¿Ud. tiene confianza en su jefe inmediato?
				Nivel de comunicación.	¿En su área de trabajo considera que la comunicación es buena? ¿Con que frecuencia se comunica Ud. con su jefe inmediato?
				Nivel de supervisión	¿A Ud. le supervisa su trabajo su jefe inmediato? ¿Ud. Considera que la supervisión es importante?
			Remuneración	Nivel de sueldos.	¿El sueldo que recibe motiva la labor que realiza? ¿Ud. considera que el sueldo que una persona recibe determina su rendimiento en el trabajo?
				Nivel de prestación de servicios.	¿Ud. considera que se debe prestar servicios de calidad en una institución pública? ¿Está Ud. conforme con el servicio que presta en su institución?
				Nivel de estabilidad laboral.	¿La Estabilidad laboral permite un mejor desempeño en las labores? ¿Se siente Ud. estable en su institución?
			Oportunidades de Ascensos	Nivel de clasificación.	¿Está de acuerdo que exista la clasificación de personal para ascensos futuros? ¿Cree Ud. que la clasificación de personal ayuda a encontrar a la persona idónea para un cargo?
				Nivel de productividad.	¿Cree Ud. que la productividad está sujeta al desempeño laboral? ¿Ud. Considera que aporta a la productividad de su institución?
			Compromiso	Nivel de compromiso	¿Ud. se siente comprometido con su trabajo? ¿Qué nivel de compromiso tiene Ud. con su Institución?
				Nivel de cooperación.	¿Cree Ud. que la cooperación ayuda a alcanzar los objetivos y metas? ¿Ud. está dispuesto a cooperar con sus colegas en el área de trabajo?
				Nivel de honestidad.	¿Cree Ud. que existe honestidad en el centro que labora? ¿Ud. es honesto con las labores que le son encomendadas?

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación.

III.3. Propuesta de solución.

Objetivo:

1. Implementar programas de capacitación de los directivos respecto al clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral.

a) Liderazgo: La flexibilidad ante diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y que se traten de forma personalizada, genera un clima laboral positivo que fomenta el éxito del negocio. Saber manejar de forma apropiada las crisis del día a día es vital. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son algunos aspectos que ayudan a que tus empleados tengan absoluta confianza en ti como líder.

b) Competencias: Hablamos de competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona al éxito desde su puesto de trabajo. Para definir si la persona evaluada es competente se consideran los denominados "factores diferenciadores de éxito", es decir, aquello que hace que unas personas sean mejores o las indicadas para asumir exitosamente determinado puesto.

2. Implementar programas de mejora del clima organizacional, a través de dos dimensiones:

a) Recompensa.

Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

b) Reconocimiento.

Cuando no se reconoce un trabajo bien hecho, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente. Por ello es importante que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros.

3. Implementar programas de mejora del desempeño laboral, a través la dimensión:

a) Compromiso:

Es el nivel de confianza, dentro la cooperación de los trabajadores de una organización exitosa, donde se busca valores en sus colaboradores que permitan llevar sus proyectos a un buen término.

Tabla 2: Cronograma de actividades para implementar la propuesta de solución.

DIMENSIONES	ACTIVIDADES	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN					
		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
LIDERAZGO	Realizar talleres de liderazgo.	X			X		
COMPETENCIAS	Evaluar las competencias de los responsables de cada área.		X				
	Reforzar las competencias deficientes.			X			
RECOMPENSA	Dar un día libre remunerado.	X	X	X	X	X	X
	Financiar un (%) del costo de las capacitaciones de interés de los trabajadores.		X	X	X	X	X
RECONOCIMIENTO	Hacer una reunión para dar un reconocimiento al trabajador del mes.	X	X	X	X	X	X
	Elaborar diplomas de felicitaciones.	X	X	X	X	X	X
	Reconocer la antigüedad de los colaboradores entregando (placas recordatorias).	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	Difundir las metas y objetivos claros a los trabajadores.	X	X	X	X	X	X
	Fomentar la comunicación abierta.	X	X	X	X	X	X

Fuente: Información de la propuesta de solución de la investigación.

Tabla 3: Presupuesto para la implementación de la propuesta de solución.

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	MONTO (S/)
Realizar talleres de liderazgo.	Semestral	02	7,600.00
Evaluar las competencias de los responsables de cada área.	Semestral	01	3,800.00
Reforzar las competencias deficientes.	Semestral	01	3,800.00
Dar un día libre remunerado.		-	-
Financiar un (%) del costo de las capacitaciones de interés de los trabajadores.		-	-
Hacer una reunión para dar un reconocimiento al trabajador del mes.	Semestral	06	6,000.00
Elaborar diplomas de felicitaciones.	Semestral	06	300.00
Reconocer la antigüedad de los colaboradores entregando (placas recordatorias).	Semestral	06	1200.00
Difundir las metas y objetivos claros a los trabajadores.	Semestral	06	0
Fomentar la comunicación abierta.	Semestral	06	0
TOTAL			22,700.00

Fuente: Información de la propuesta de solución de la investigación.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

- **Enfoque de la investigación:** cuantitativo.
- **Tipo de Investigación según su fin:** aplicada.
- **Nivel de Investigación:** causal.
- **Diseño de la Investigación:** descriptiva.
- **Unidad de Análisis:** los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.
- **Población:** los 50 colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.
- **Muestra:** los 50 colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.
- **Técnica:** la encuesta.
- **Instrumento:** ficha de Encuesta.

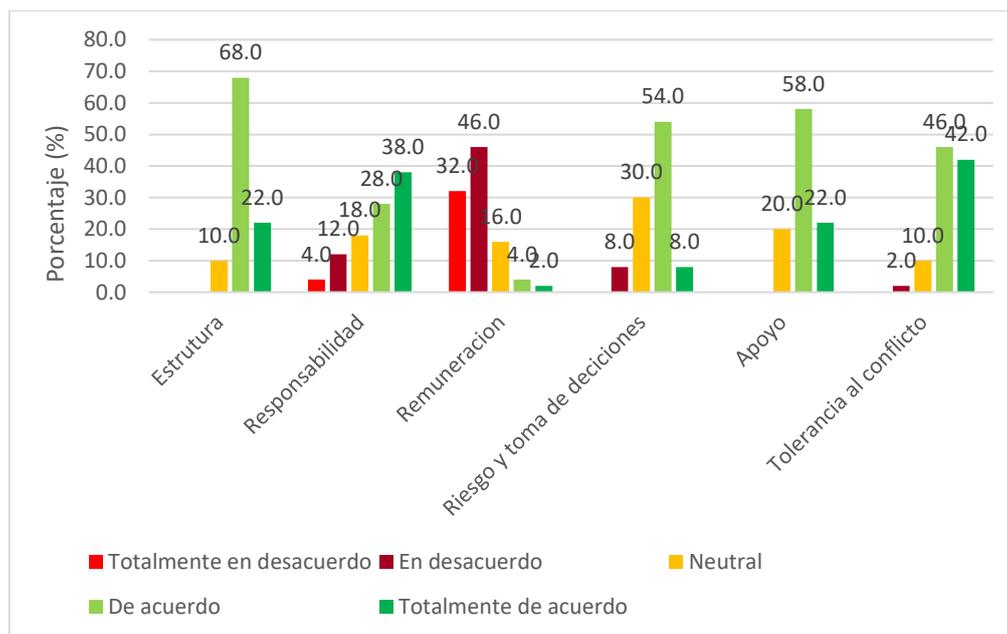
V. RESULTADOS

Resultado N° 1 sobre el Objetivo Específico N° 1: Medir el clima organizacional de los colaboradores de la Unidad de Administración y Finanzas de una Institución Pública de Cajamarca, 2018.

Resultados de las dimensiones del clima organizacional

En la Figura 1, se observa que la dimensión del clima organizacional que tiene mayor relevancia para los colaboradores de la Unidad de Administración y Finanzas de una Institución Pública de Cajamarca es de estructura ya que presenta un nivel de estar de acuerdo con esa dimensión del 68% y un nivel neutral de 10%. Esto quiere decir que los colaboradores se identifican con las obligaciones, las reglas y las políticas que rigen en la organización en la cual laboran y esto es importante para ellos y la Institución porque las actividades se realizan de manera positiva.

Figura 1: Resultados de las dimensiones del clima organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

A. Dimensión Estructura.

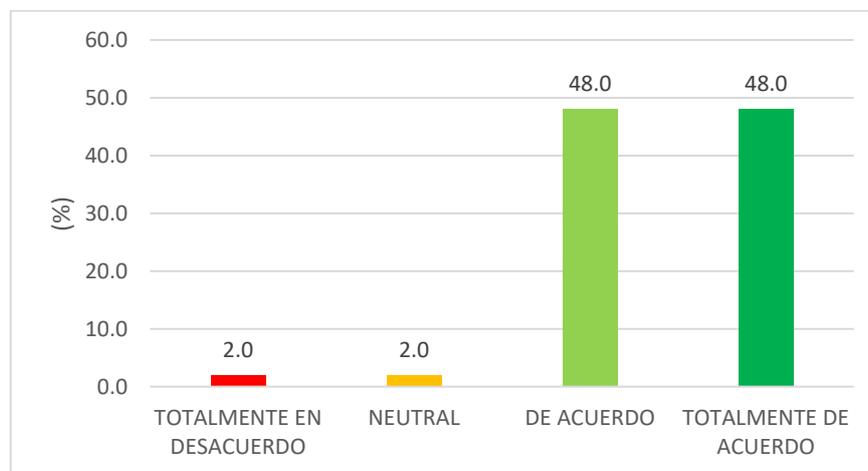
Tabla 4: Resultados

a) ¿En qué nivel Ud. cumple con las obligaciones encomendadas?

	CATEGORIAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	NEUTRAL	1	2.0	2.0	4.0
	DE ACUERDO	24	48.0	48.0	52.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 2: ¿En qué nivel Ud. cumple con las obligaciones encomendadas?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 3: ¿Cree Ud. que tiene la obligación de apoyar a sus compañeros de trabajo?

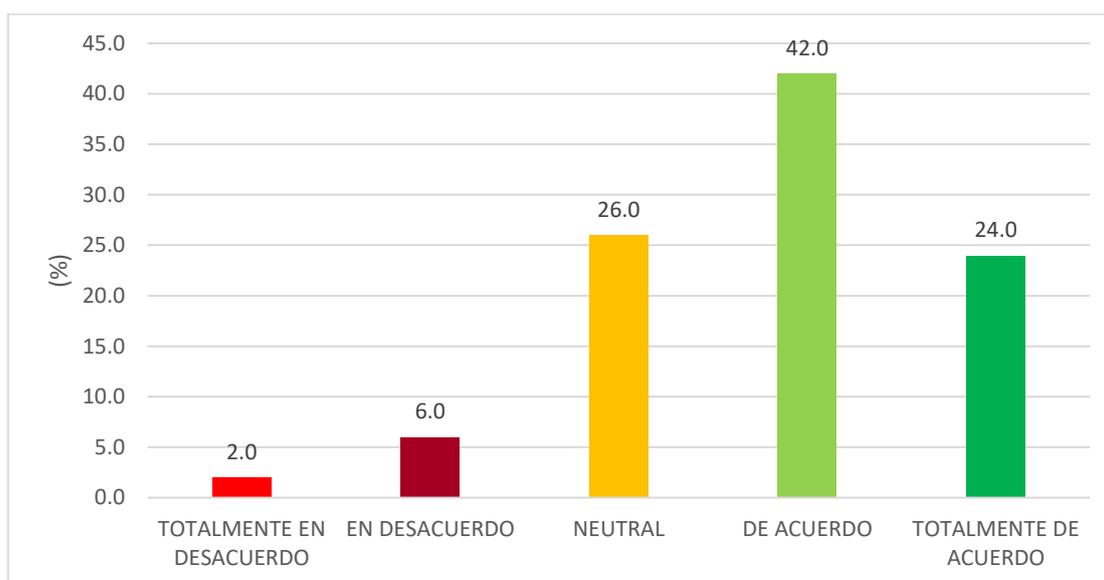
En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 encuestado respondió estar totalmente en desacuerdo representando el 2% del total, 1 encuestado respondió ser neutral representando el 2%, 24 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 48% y 24 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 48% del total.

Tabla 5: Resultados:

b) ¿Cree Ud. que tiene la obligación de apoyar a sus compañeros de trabajo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	8.0
	NEUTRAL	13	26.0	26.0	34.0
	DE ACUERDO	21	42.0	42.0	76.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Figura 4: ¿Cree Ud. que tiene la obligación de apoyar a sus compañeros de trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 encuestado respondió estar totalmente en desacuerdo representando el 2% del total, 3 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 6%, 13 respondieron neutral representando el 26%, 21 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 42% y 12 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 24% del total.

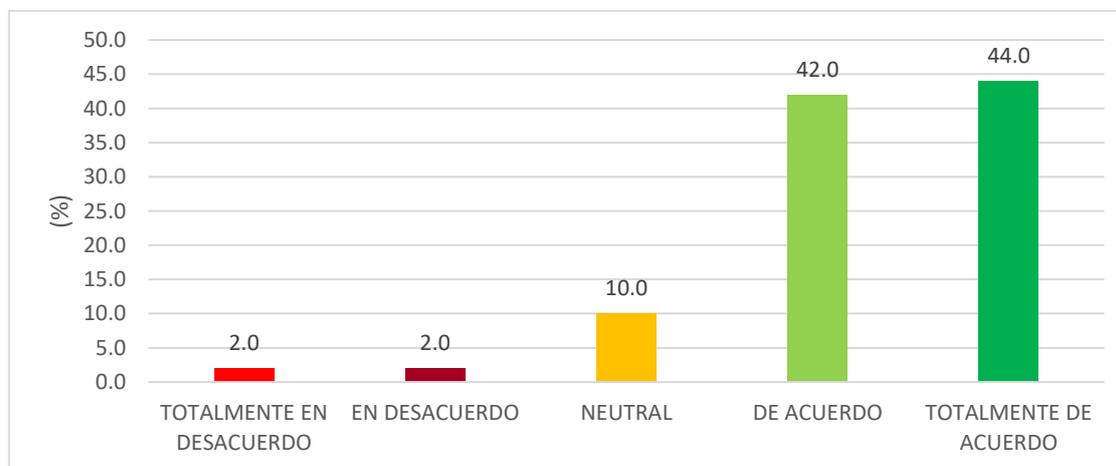
Tabla 6: Resultados:

c) ¿Ud. cumple con las reglas cuando realiza su trabajo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2.0		2.0	2.0
	EN DESACUERDO	1	2.0		2.0	4.0
	NEUTRAL	5	10.0		10.0	14.0
	DE ACUERDO	21	42.0		42.0	56.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	22	44.0		44.0	100.0
	Total	50	100.0		100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 5: ¿Ud. cumple con las reglas cuando realiza su trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 encuestado respondió estar totalmente en desacuerdo representando el 2% del total, 1 encuestado respondió estar en desacuerdo representando el 2%, 5 respondieron neutral representando el 10%, 21 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 42% y 22 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 44% del total.

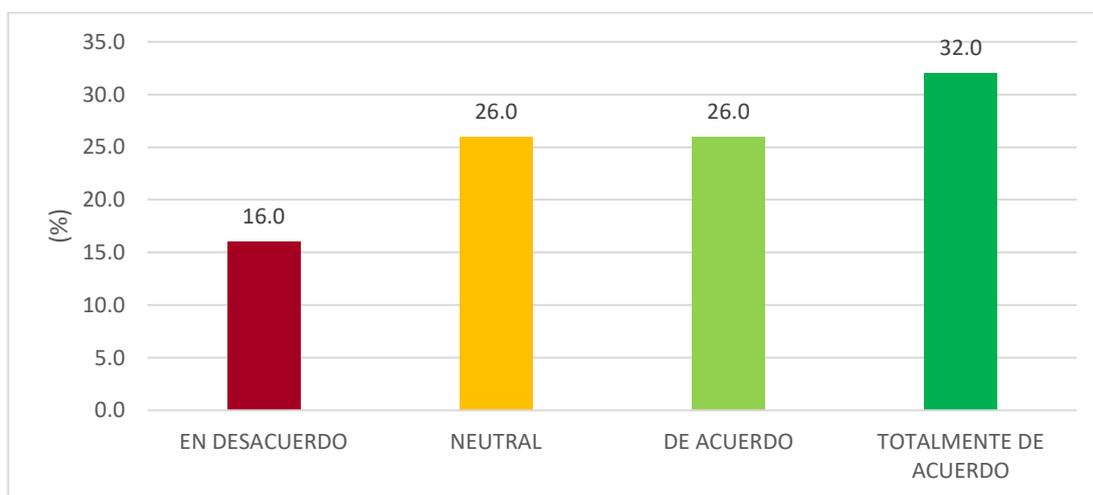
Tabla 7:Resultados:

d) ¿Cree Ud. que existe exceso de reglas y trámites administrativos que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	16.0	16.0	16.0
	NEUTRAL	13	26.0	26.0	42.0
	DE ACUERDO	13	26.0	26.0	68.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 6: ¿Cree Ud. que existe exceso de reglas y trámites administrativos que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 8 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 16% del total, 13 respondieron neutral representando el 26%, 13 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 26% y 16 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 32% del total.

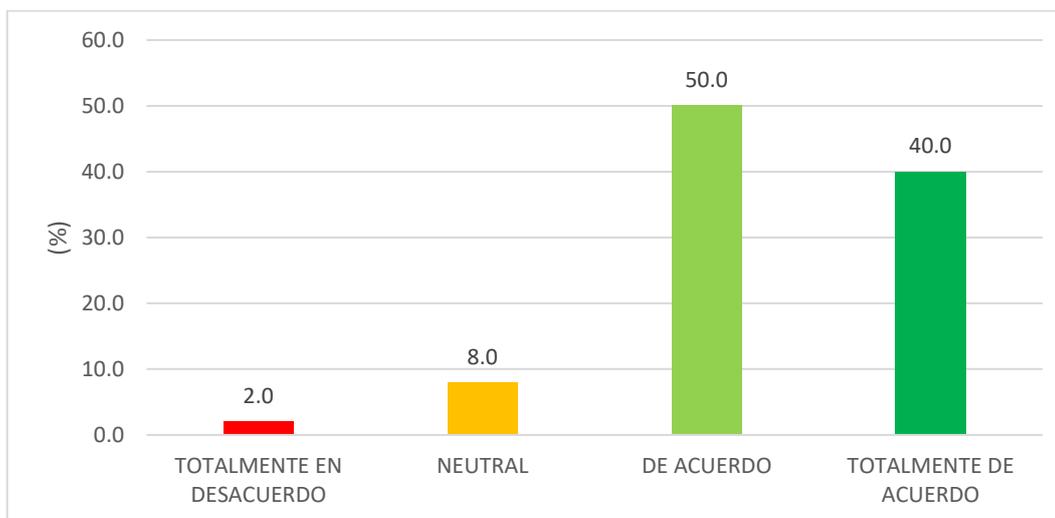
Tabla 8: Resultados:

e) ¿Al realizar su trabajo respeta las políticas de la organización?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	NEUTRAL	4	8.0	8.0	10.0
	DE ACUERDO	25	50.0	50.0	60.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 7: ¿Al realizar su trabajo respeta las políticas de la organización?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 encuestado respondió estar totalmente en desacuerdo representando el 2% del total, 4 encuestados respondieron neutral representando el 8%, 25 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 50% y 20 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 40% del total.

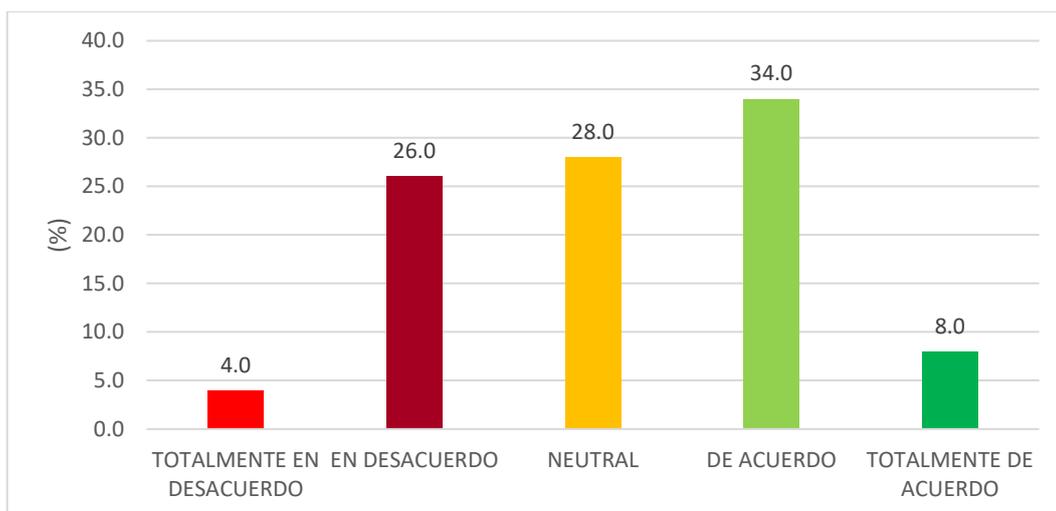
Tabla 9: Resultados:

f) ¿Considera que las políticas están de acuerdo con el trabajo que realiza?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	EN DESACUERDO	13	26.0	26.0	30.0
	NEUTRAL	14	28.0	28.0	58.0
	DE ACUERDO	17	34.0	34.0	92.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 8: ¿Considera que las políticas están de acuerdo con el trabajo que realiza?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 4% del total, 13 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 26%, 14 respondieron neutral representando el 28%, 17 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 34% y 4 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 8% del total.

B. Dimensión Responsabilidad Individual.

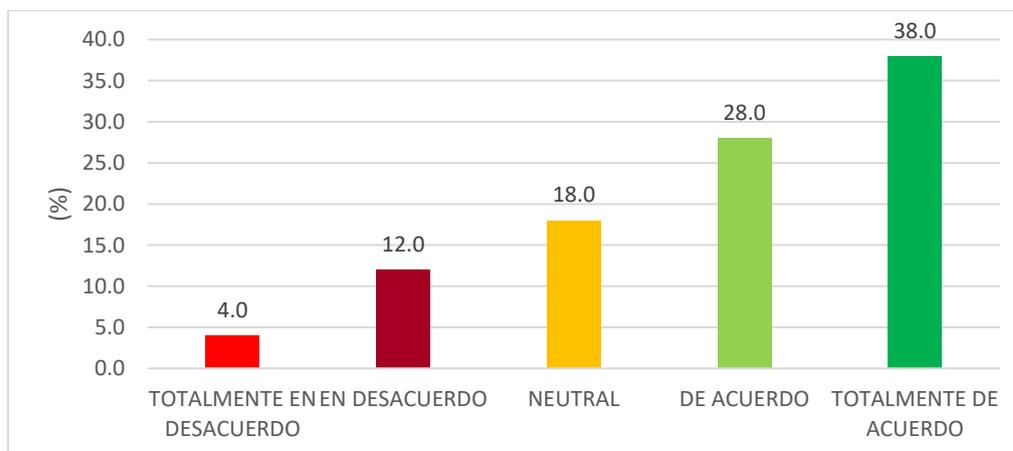
Tabla 10: Resultados:

g) ¿Considera que una persona debe ser autónoma en sus decisiones?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	EN DESACUERDO	6	12.0	12.0	16.0
	NEUTRAL	9	18.0	18.0	34.0
	DE ACUERDO	14	28.0	28.0	62.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 9: ¿Considera que una persona debe ser autónoma en sus decisiones?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 4% del total, 6 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 12%, 9 respondieron neutral representando el 18%, 14 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 28% y 19 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 38% del total.

C. Dimensión Remuneración.

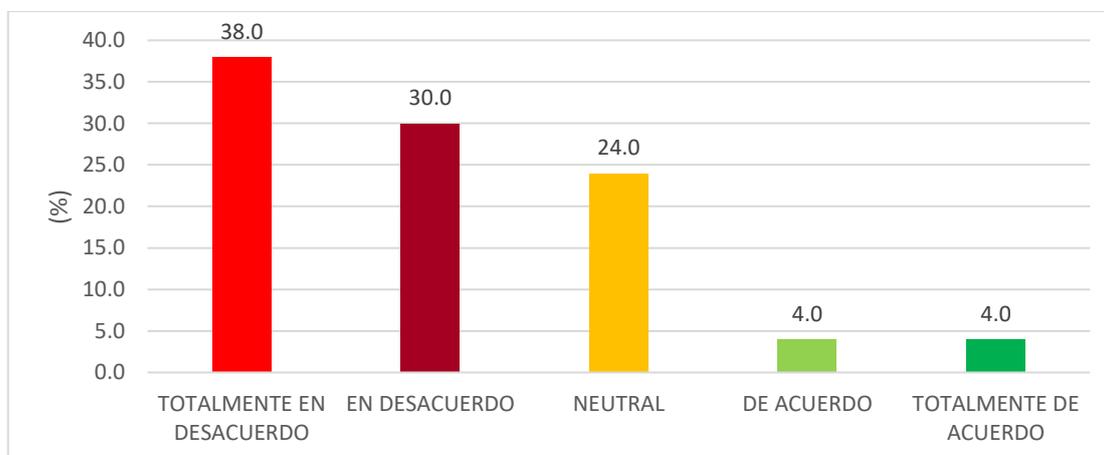
Tabla 11: Resultados:

h) ¿Está de acuerdo con la remuneración que Ud. recibe?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	19	38.0	38.0	38.0
	EN DESACUERDO	15	30.0	30.0	68.0
	NEUTRAL	12	24.0	24.0	92.0
	DE ACUERDO	2	4.0	4.0	96.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 10: ¿Está de acuerdo con la remuneración que Ud. recibe?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 19 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 38% del total, 15 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 30%, 12 respondieron neutral representando el 24%, 2 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 4% y 2 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 4% del total.

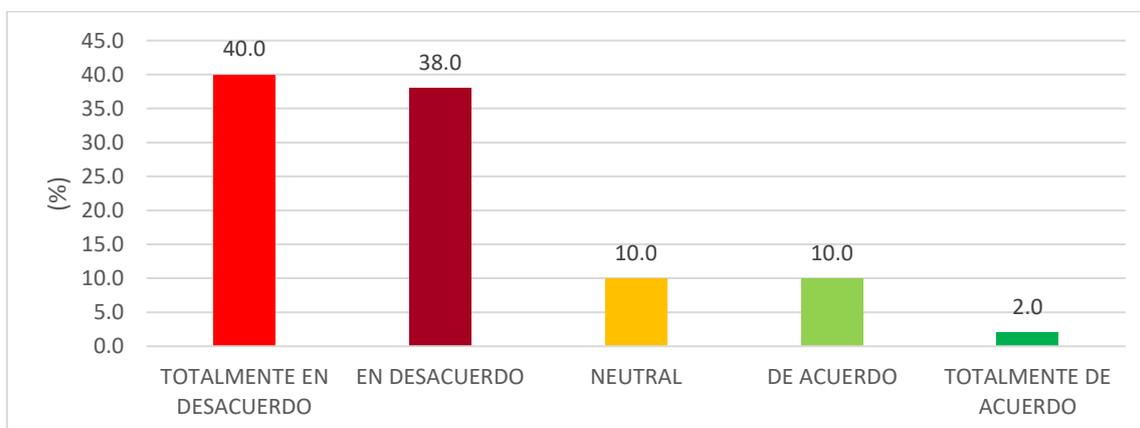
Tabla 12: Resultados:

i) ¿Cree que existe equidad en las remuneraciones de acuerdo a la labor que realiza?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	40.0	40.0	40.0
	EN DESACUERDO	19	38.0	38.0	78.0
	NEUTRAL	5	10.0	10.0	88.0
	DE ACUERDO	5	10.0	10.0	98.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 11: ¿Cree que existe equidad en las remuneraciones de acuerdo a la labor que realiza?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 20 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 40% del total, 19 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 38%, 5 respondieron neutral representando el 10%, 5 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 10% y 1 encuestado respondió estar totalmente de acuerdo que representan el 2% del total.

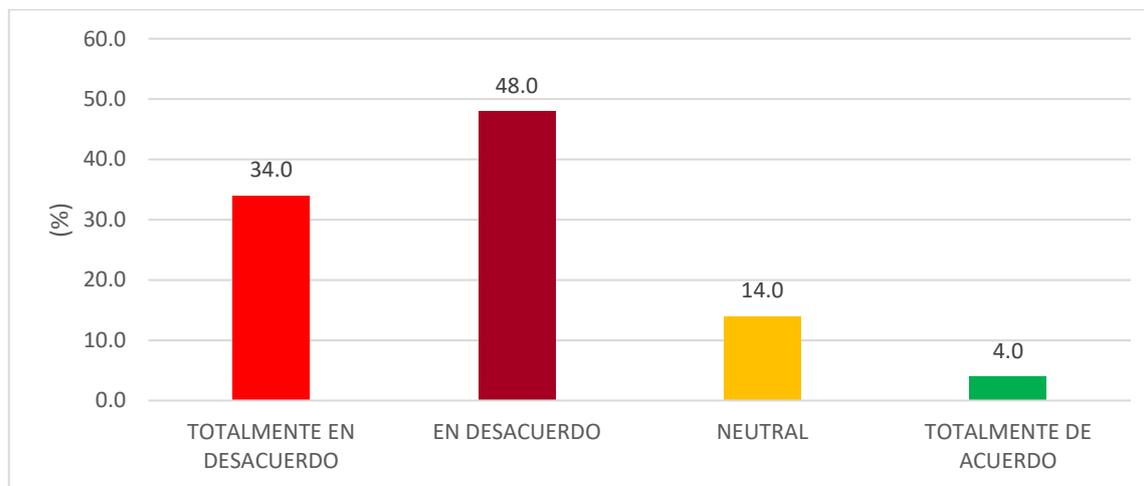
Tabla 13: Resultados:

j) ¿Ud. considera que la escala remunerativa en su Institución es buena?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	17	34.0	34.0	34.0
	EN DESACUERDO	24	48.0	48.0	82.0
	NEUTRAL	7	14.0	14.0	96.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 12: ¿Ud. considera que la escala remunerativa en su Institución es buena?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 17 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 34% del total, 24 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 48%, 7 respondieron neutral representando el 14%, y 2 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 4% del total.

D. Dimensión Riesgos y toma de decisiones.

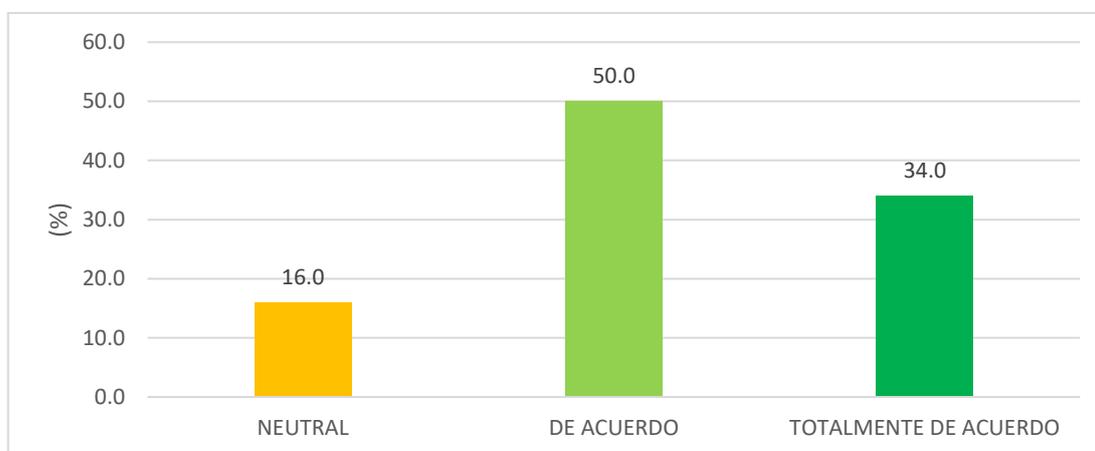
Tabla 14: Resultados:

k) ¿Ud. asume retos dentro de su trabajo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NEUTRAL	8	16.0	16.0	16.0
	DE ACUERDO	25	50.0	50.0	66.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 13: ¿Ud. asume retos dentro de su trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 8 respondieron neutral representando el 8%, 25 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 50% y 17 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 34% del total.

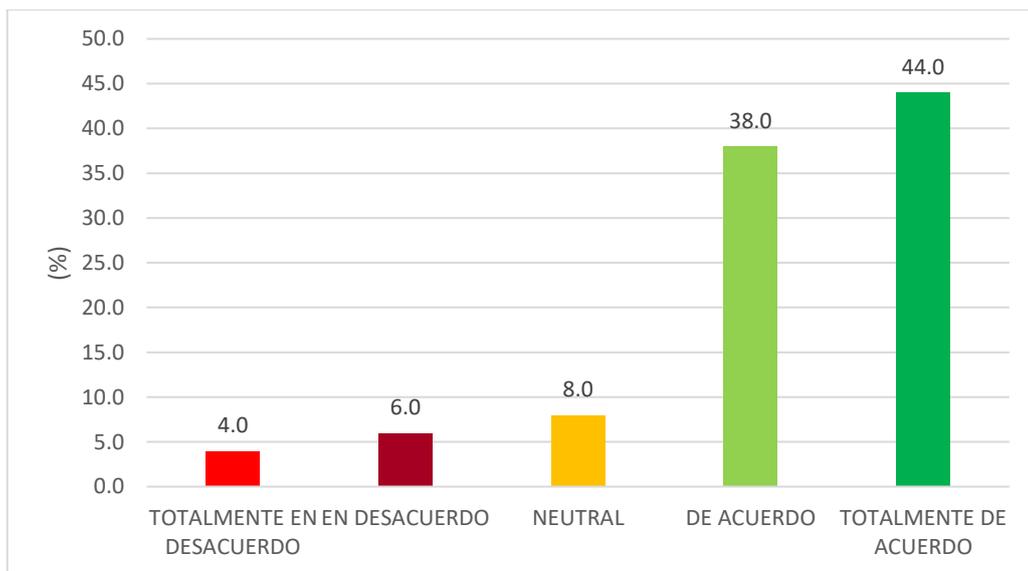
Tabla 15: Resultados:

l) ¿Está de acuerdo que en toda Organización debe plantearse retos?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	10.0
	NEUTRAL	4	8.0	8.0	18.0
	DE ACUERDO	19	38.0	38.0	56.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 14: ¿Está de acuerdo que en toda Organización debe plantearse retos?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 4% del total, 3 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 6%, 4 respondieron neutral representando el 8%, 19 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 38% y 22 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 44% del total.

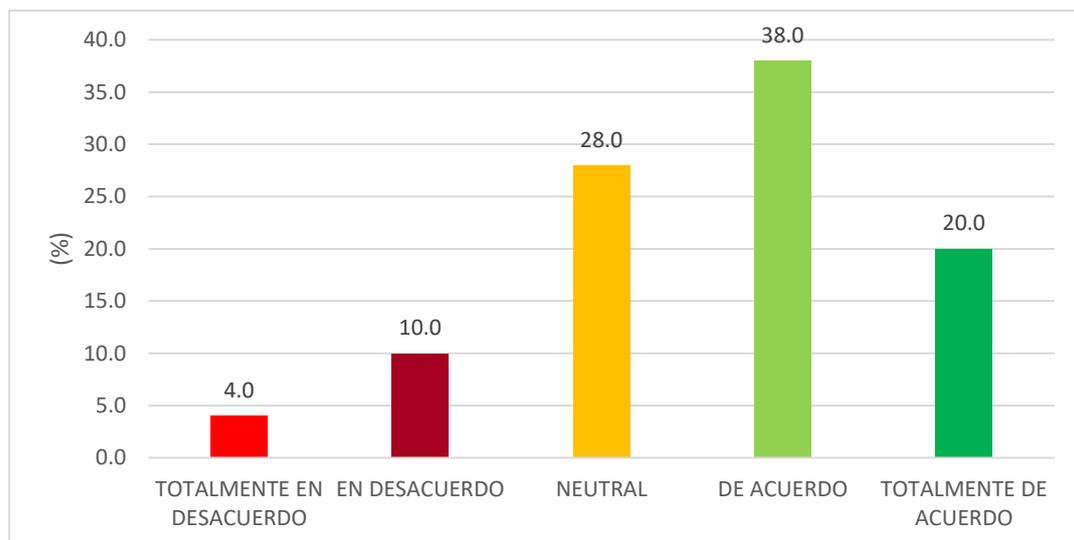
Tabla 16: Resultados:

m) ¿Cree Ud. que se debe asumir riesgos ante un problema?

	CATEGORIAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	EN DESACUERDO	5	10.0	10.0	14.0
	NEUTRAL	14	28.0	28.0	42.0
	DE ACUERDO	19	38.0	38.0	80.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 15: ¿Cree Ud. que se debe asumir riesgos ante un problema?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 4% del total, 5 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 10%, 14 respondieron neutral representando el 28%, 19 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 38% y 10 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 20% del total.

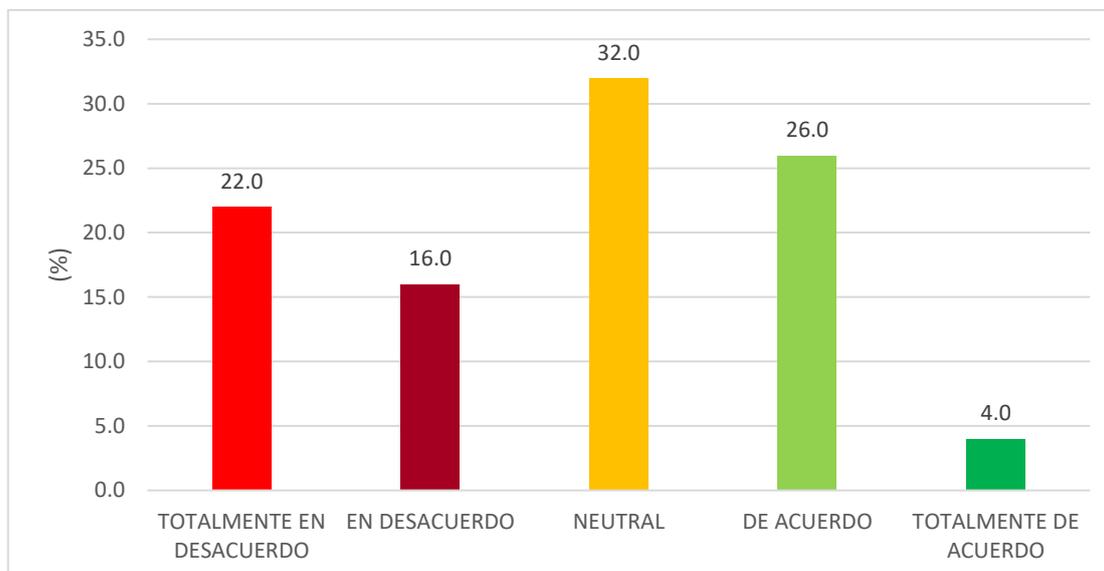
Tabla 17: Resultados:

n) ¿Cree Ud. que el personal administrativo participa en la toma de decisiones?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	22.0	22.0	22.0
	EN DESACUERDO	8	16.0	16.0	38.0
	NEUTRAL	16	32.0	32.0	70.0
	DE ACUERDO	13	26.0	26.0	96.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 16: ¿Cree Ud. que el personal administrativo participa en la toma de decisiones?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 11 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 22% del total, 8 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 16%, 16 respondieron neutral representando el 32%, 13 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 26% y 2 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 4% del total.

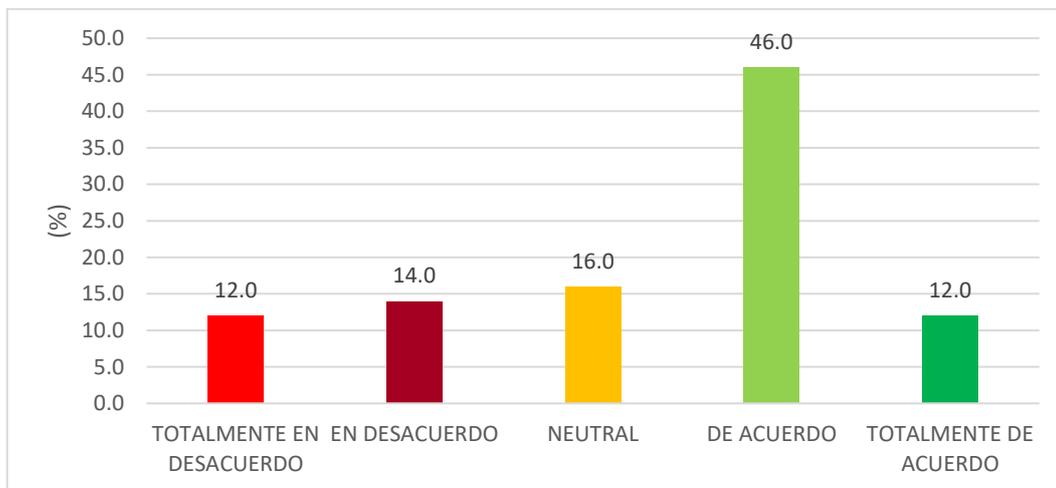
Tabla 18: Resultados:

o) ¿Ud. toma decisiones en las labores que realiza?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	12.0	12.0	12.0
	EN DESACUERDO	7	14.0	14.0	26.0
	NEUTRAL	8	16.0	16.0	42.0
	DE ACUERDO	23	46.0	46.0	88.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 17: ¿Ud. toma decisiones en las labores que realiza?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 6 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 12% del total, 7 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 14%, 8 respondieron neutral representando el 16%, 23 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 46% y 6 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 12% del total.

E. Dimensión Apoyo.

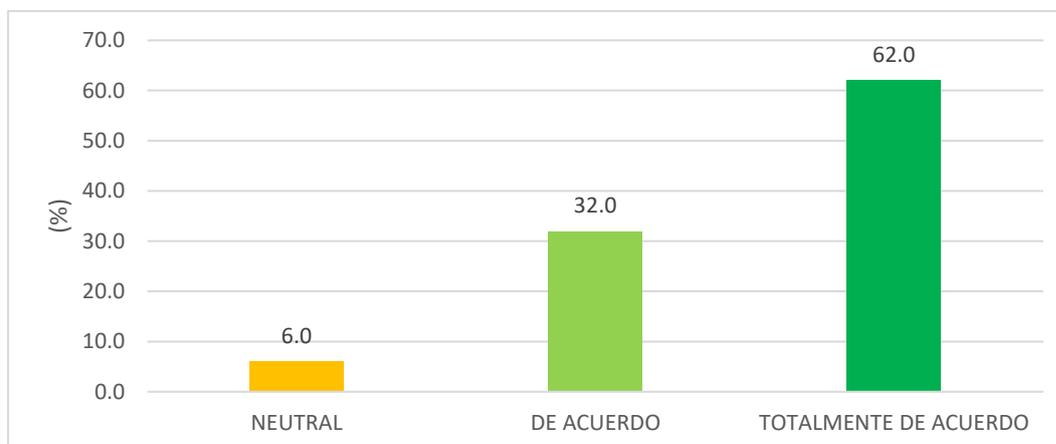
Tabla 19: Resultados:

p) ¿Ud. tiene amistad con sus compañeros de trabajo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NEUTRAL	3	6.0	6.0	6.0
	DE ACUERDO	16	32.0	32.0	38.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 18: ¿Ud. tiene amistad con sus compañeros de trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 3 encuestados respondieron neutral representando el 6%, 16 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 32% y 31 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 62% del total.

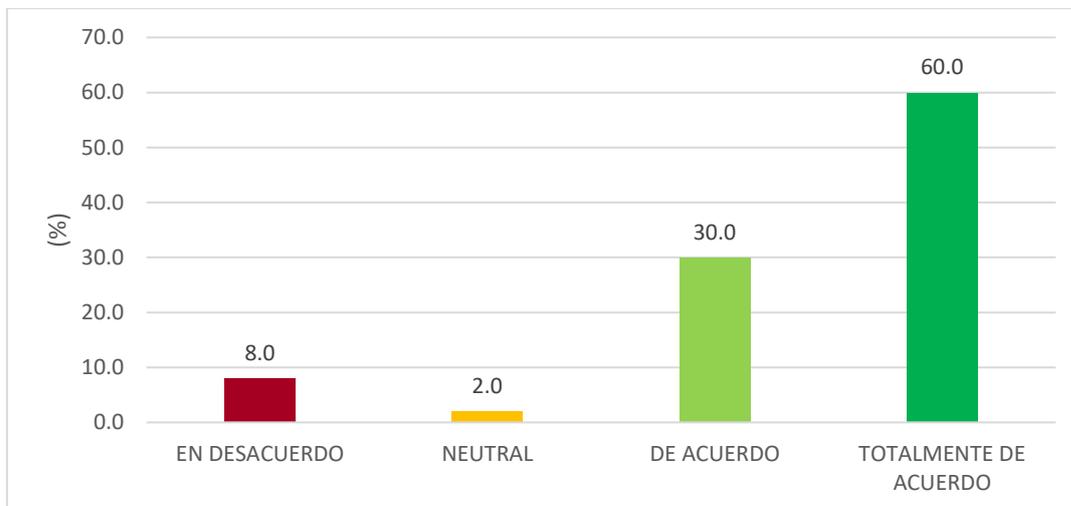
Tabla 20:Resultados:

q) ¿Ud. cree que la amistad en el trabajo permite mejorar el clima organizacional?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	8.0	8.0	8.0
	NEUTRAL	1	2.0	2.0	10.0
	DE ACUERDO	15	30.0	30.0	40.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 19: ¿Ud. cree que la amistad en el trabajo permite mejorar el clima organizacional?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 4 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 8% del total, 1 encuestado respondió neutral representando el 2%, 15 respondieron estar de acuerdo que representa el 30% y 30 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 60% del total.

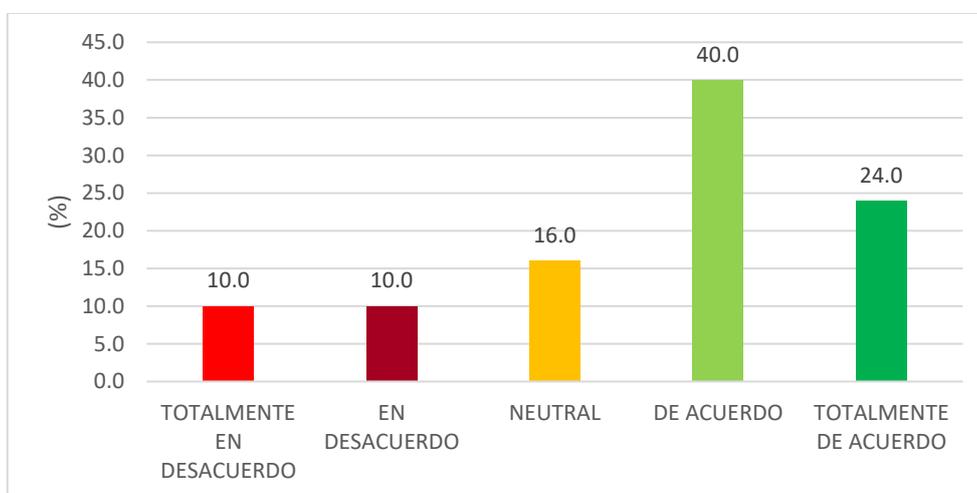
Tabla 21: Resultados:

r) ¿Ud. siente el apoyo de sus compañeros en su área de trabajo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	10.0	10.0	10.0
	EN DESACUERDO	5	10.0	10.0	20.0
	NEUTRAL	8	16.0	16.0	36.0
	DE ACUERDO	20	40.0	40.0	76.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 20: ¿Ud. siente el apoyo de sus compañeros en su área de trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 5 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 10% del total, 5 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 10%, 8 respondieron neutral representando el 16%, 20 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 40% y 12 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 24% del total.

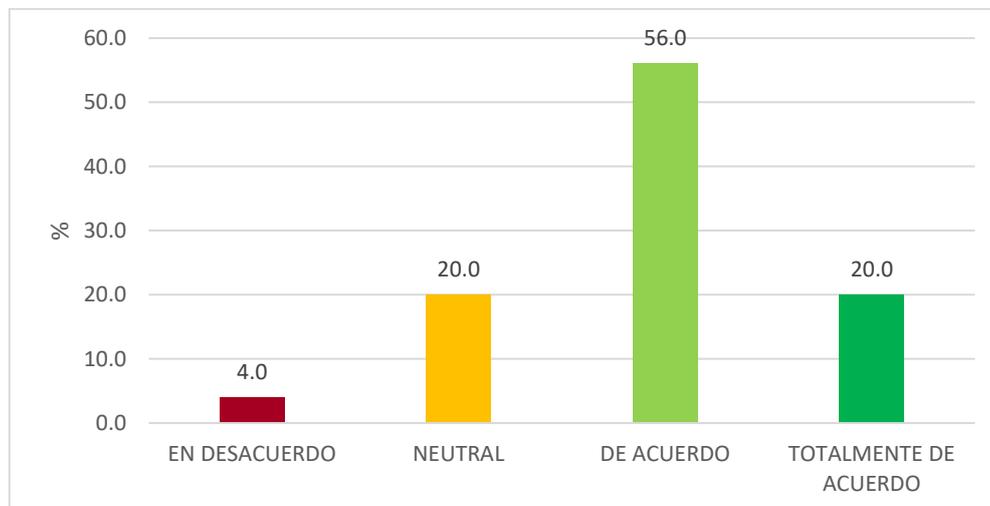
Tabla 22: Resultados:

s) **¿Con que frecuencia Ud. apoya a sus compañeros?**

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	NEUTRAL	10	20.0	20.0	24.0
	DE ACUERDO	28	56.0	56.0	80.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 21: ¿Con que frecuencia Ud. apoya a sus compañeros?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 4%, 10 respondieron neutral representando el 20%, 28 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 56% y 10 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 20% del total.

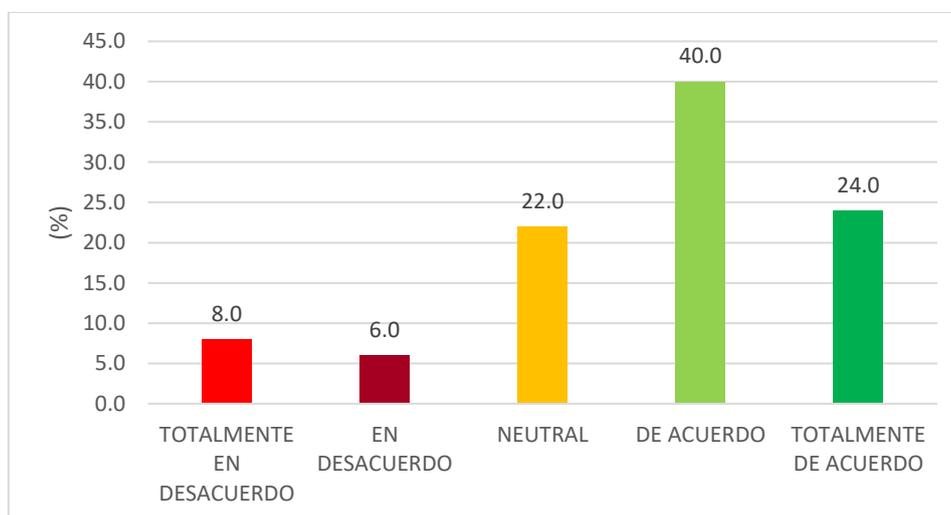
Tabla 23: Resultados:

t) ¿Ud. siente el apoyo de su jefe inmediato?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	8.0	8.0	8.0
	EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	14.0
	NEUTRAL	11	22.0	22.0	36.0
	DE ACUERDO	20	40.0	40.0	76.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 22: ¿Ud. siente el apoyo de su jefe inmediato?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 4 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 8% del total, 3 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 6%, 11 respondieron neutral representando el 22%, 20 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 40% y 12 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 24% del total.

F. Dimensión Tolerancia al Conflicto.

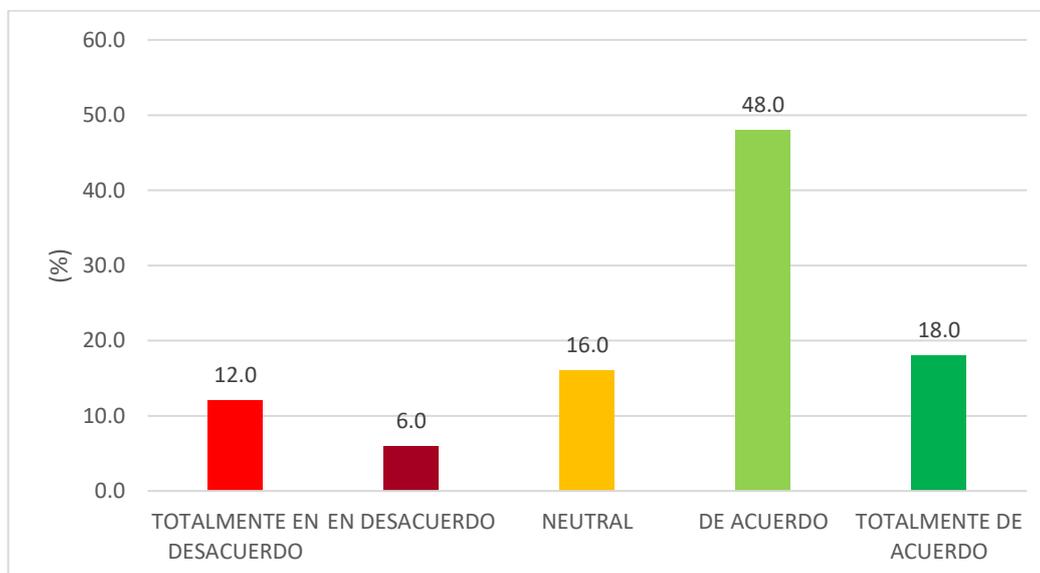
Tabla 24: Resultados:

u) ¿Cree Ud. que el clima organizacional de su trabajo es bueno?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	12.0	12.0	12.0
	EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	18.0
	NEUTRAL	8	16.0	16.0	34.0
	DE ACUERDO	24	48.0	48.0	82.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 23: ¿Cree Ud. que el clima organizacional de su trabajo es bueno?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 6 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 12% del total, 3 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 6%, 8 respondieron neutral representando el 16%, 24 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 48% y 9 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 18% del total.

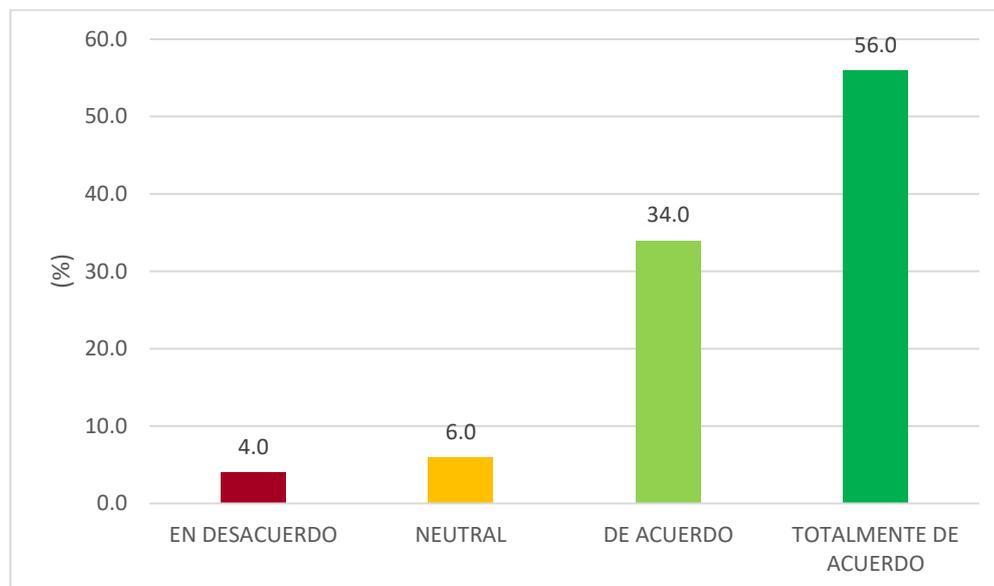
Tabla 25: Resultados:

v) **¿Considera que la comunicación eficiente mejora el clima Organizacional?**

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	NEUTRAL	3	6.0	6.0	10.0
	DE ACUERDO	17	34.0	34.0	44.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 24: ¿Considera que la comunicación eficiente mejora el clima Organizacional?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 4%, 3 respondieron neutral representando el 6%, 17 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 34% y 28 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 56% del total.

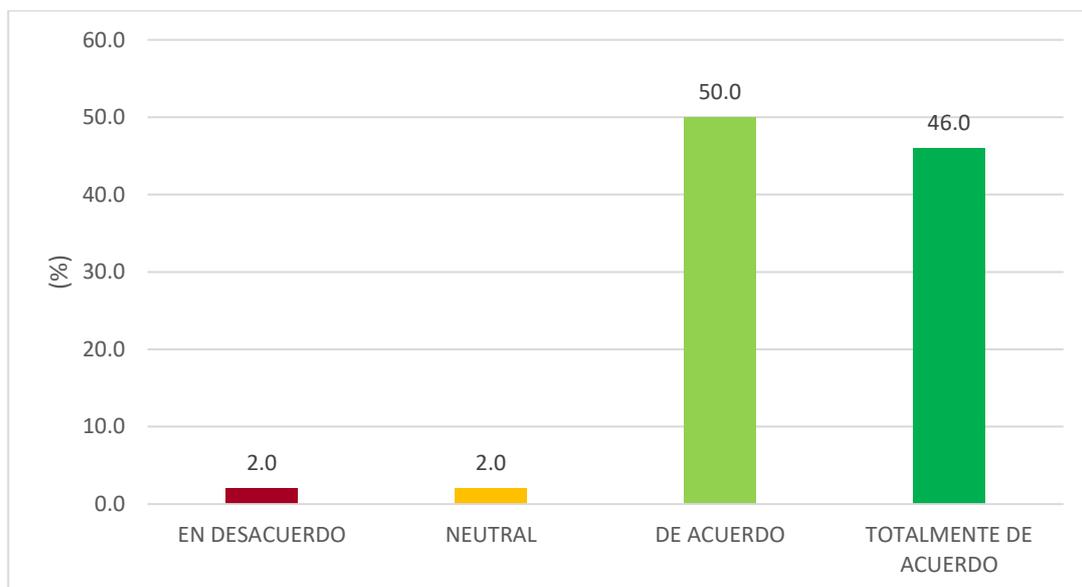
Tabla 26: Resultados:

w) ¿Ud. aporta para desarrollar un buen clima laboral entre compañeros?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	NEUTRAL	1	2.0	2.0	4.0
	DE ACUERDO	25	50.0	50.0	54.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 25: ¿Ud. aporta para desarrollar un buen clima laboral entre compañeros?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 encuestado respondió estar en desacuerdo representando el 2%, 1 respondió neutral representando el 2%, 25 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 50% y 23 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 46% del total.

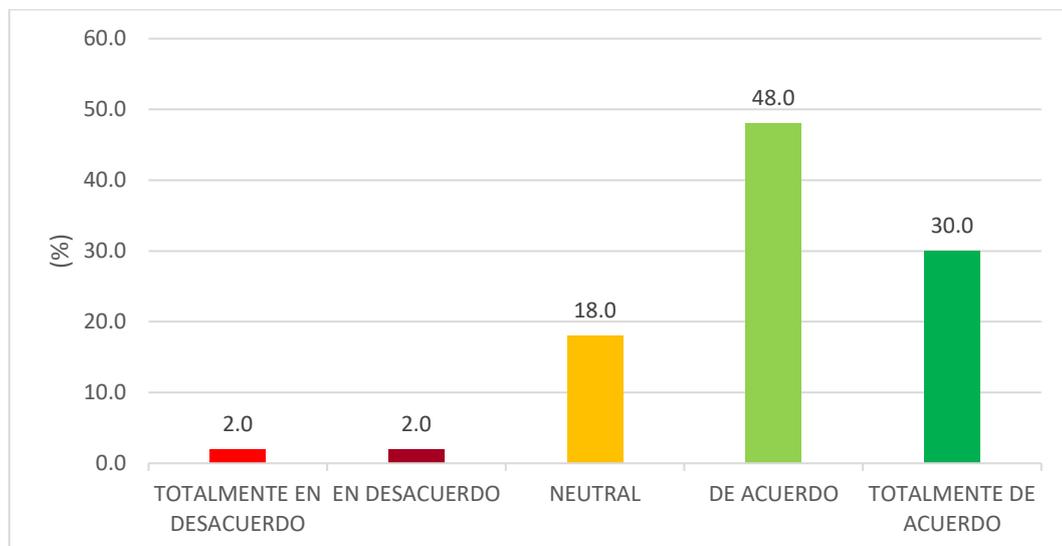
Tabla 27: Resultados:

x) ¿En su trabajo Ud. expresa sus opiniones frecuentemente?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	4.0
	NEUTRAL	9	18.0	18.0	22.0
	DE ACUERDO	24	48.0	48.0	70.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 26: ¿En su trabajo Ud. expresa sus opiniones frecuentemente?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

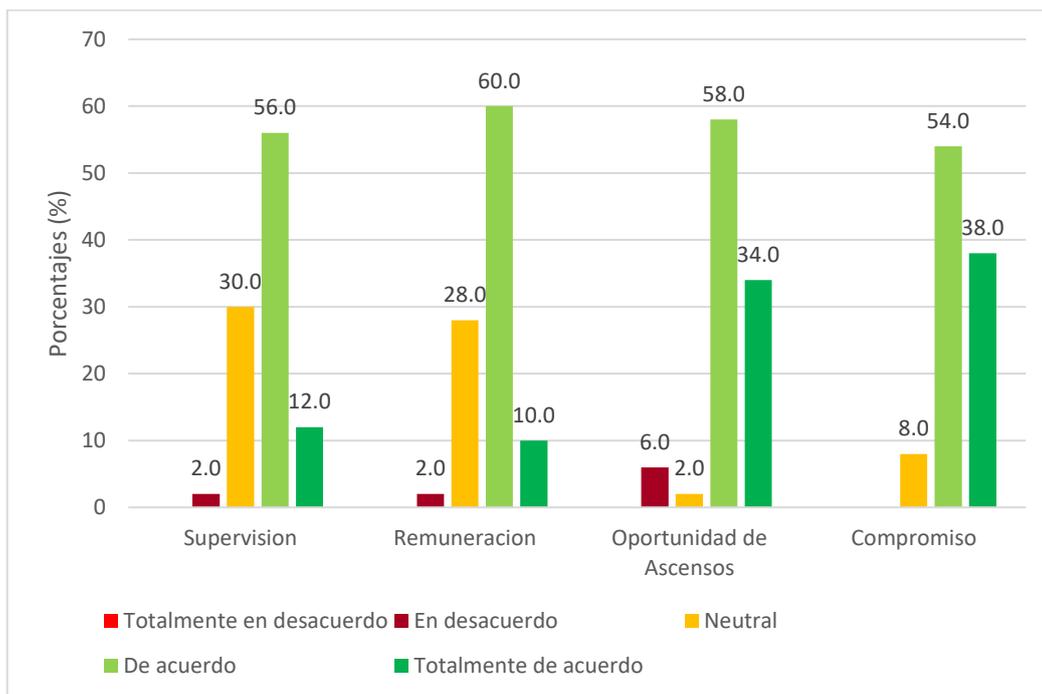
En la tabla se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 encuestado respondió estar totalmente en desacuerdo representando el 2% del total, 1 encuestado respondió estar en desacuerdo representando el 2%, 9 respondieron estar neutral representando el 18%, 24 encuestados respondieron estar de acuerdo que representa el 48% y 15 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo que representan el 30% del total.

Resultados N° 2 sobre el Objetivo Específico N° 2: Medir el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Administración y Finanzas de una Institución Pública de Cajamarca, 2018.

Resultados de las dimensiones del desempeño laboral.

En la Figura 26, se observa que para la dimensión supervisión se obtuvo un resultado del 2% en desacuerdo, 30% respondieron ser neutrales, 56% respondieron estar de acuerdo y 12% respondieron totalmente de acuerdo. Para la dimensión remuneración, el 2% respondieron en desacuerdo, 28% respondieron ser neutrales, 60% respondieron estar de acuerdo y 10% respondieron totalmente de acuerdo. Para la dimensión oportunidad de ascenso, el 6% respondieron en desacuerdo, el 2% respondieron ser neutrales, el 58% respondieron estar de acuerdo y 34% respondieron totalmente de acuerdo. Para la dimensión compromiso, el 8% respondieron ser neutrales, 54% respondieron estar de acuerdo y 38% respondieron totalmente de acuerdo.

Figura 27: Resultados de las dimensiones del desempeño laboral.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

A. Dimensión Supervisión.

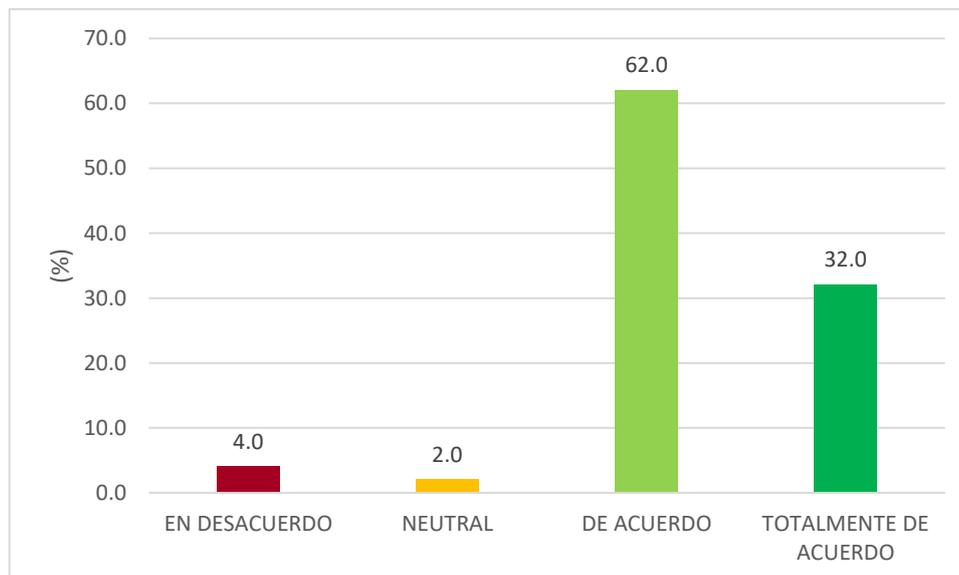
Tabla 28: Resultados:

a) ¿Ud. está de acuerdo que el trabajo que realiza contribuye a mejorar su organización?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	NEUTRAL	1	2.0	2.0	6.0
	DE ACUERDO	31	62.0	62.0	68.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 28: ¿Ud. está de acuerdo que el trabajo que realiza contribuye a mejorar su organización?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 4 % del total, mientras que 1 encuestado respondió ser neutral representando el 2%, 31 de los encuestados respondieron de acuerdo representando el 62 %, 16 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 32 % del total.

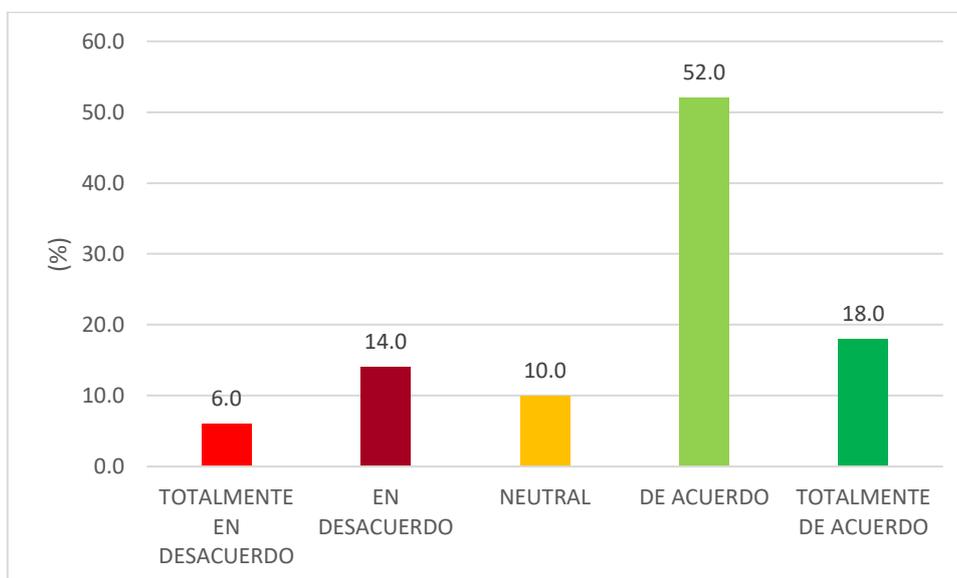
Tabla 29: Resultados:

b) ¿Está Ud. conforme con las labores diarias en el trabajo que realiza?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Niveles	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	6.0
	EN DESACUERDO	7	14.0	14.0	20.0
	NEUTRAL	5	10.0	10.0	30.0
	DE ACUERDO	26	52.0	52.0	82.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 29: ¿Está Ud. conforme con las labores diarias en el trabajo que realiza?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 3 encuestados respondieron estar totalmente desacuerdo representando el 6 % del total, mientras que 7 encuestados respondió estar en desacuerdo representando el 14 %, 5 encuestados respondieron ser neutrales representando 10 %, 26 encuestados respondieron de acuerdo representando el 52 % y 9 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 18%.

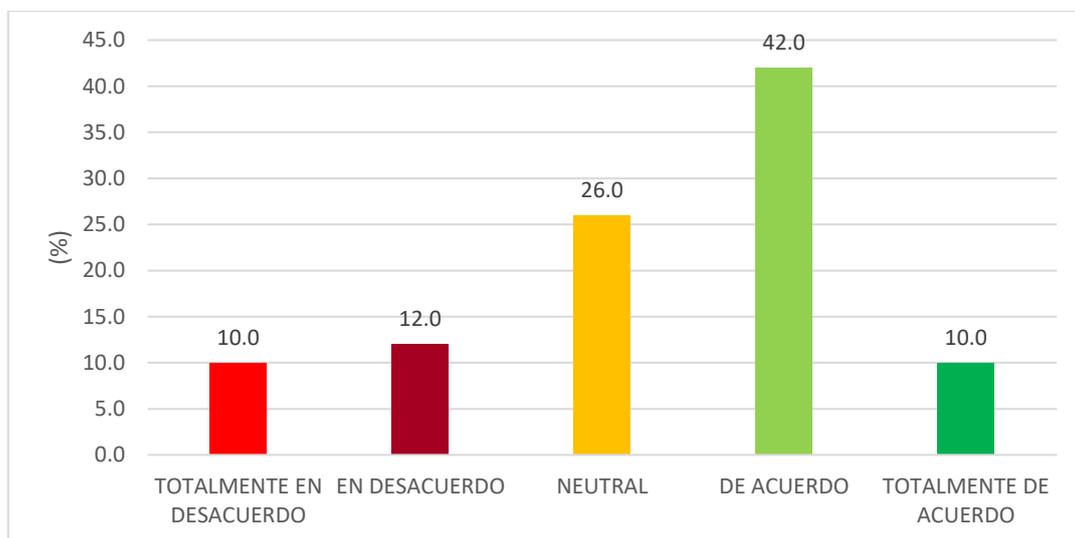
Tabla 30: Resultados:

c) ¿Siente Ud. que existe en su organización un trato de confianza entre colegas?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	10.0	10.0	10.0
	EN DESACUERDO	6	12.0	12.0	22.0
	NEUTRAL	13	26.0	26.0	48.0
	DE ACUERDO	21	42.0	42.0	90.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	10.0	10.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 30: ¿Siente Ud. que existe en su organización un trato de confianza entre colegas?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 5 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 10 % del total, mientras que 6 encuestados respondió estar en desacuerdo representando el 12 %, 13 encuestados respondieron ser neutrales representando 26 %, 21 encuestados respondieron de acuerdo representando el 42 % y 5 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 10% del total.

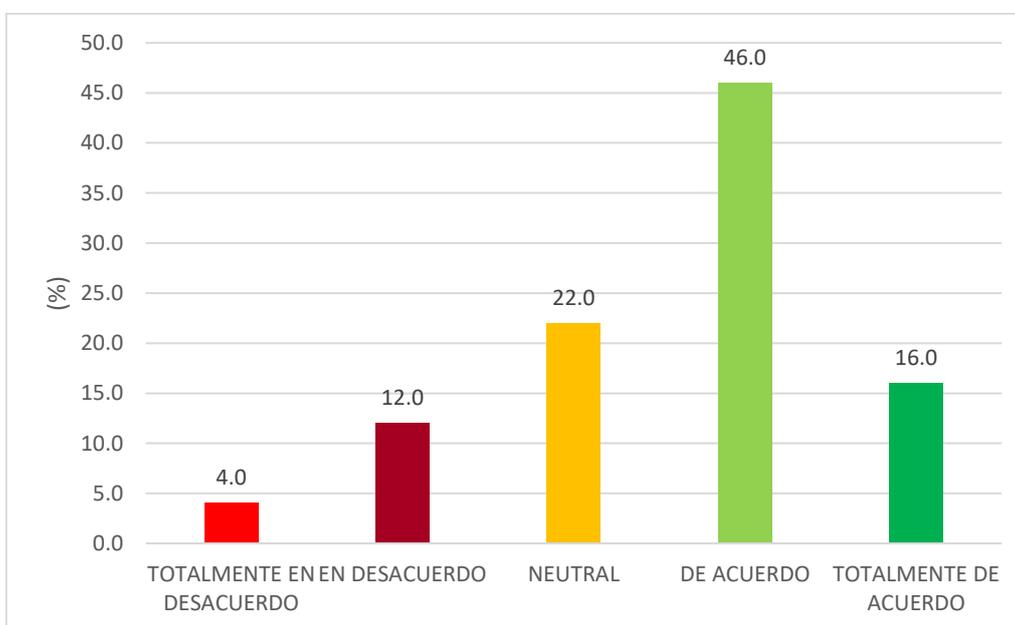
Tabla 31: Resultados:

d) ¿Ud. tiene confianza en su jefe inmediato?

	CATEGORIAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	EN DESACUERDO	6	12.0	12.0	16.0
	NEUTRAL	11	22.0	22.0	38.0
	DE ACUERDO	23	46.0	46.0	84.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	16.0	16.0	100.0
	Total		50	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 31: ¿Ud. tiene confianza en su jefe inmediato?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 4% del total, mientras que 6 encuestados respondió estar en desacuerdo representando el 12%, 11 encuestados respondieron ser neutrales representando 22%, 23 encuestados respondieron de acuerdo representando el 46% y 8 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 16%.

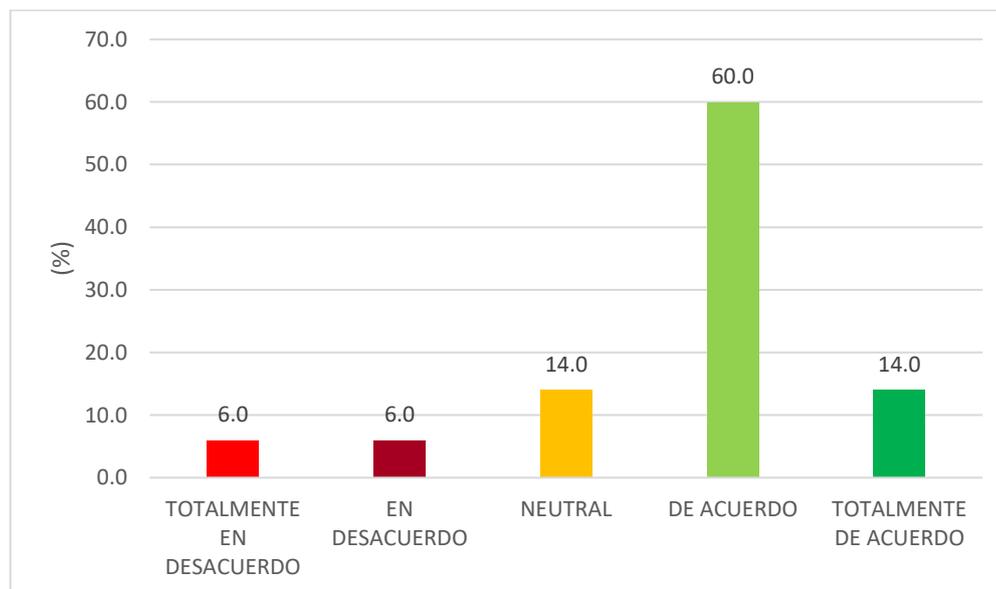
Tabla 32: Resultados:

e) ¿En su área de trabajo considera que la comunicación es buena?

	CATEGORIAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	6.0
	EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	12.0
	NEUTRAL	7	14.0	14.0	26.0
	DE ACUERDO	30	60.0	60.0	86.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 32: ¿En su área de trabajo considera que la comunicación es buena?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 3 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 6% del total, mientras que 3 encuestados respondió estar en desacuerdo representando el 6%, 7 encuestados respondieron ser neutrales representando 14%, 30 encuestados respondieron de acuerdo representando el 60% y 7 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 14%.

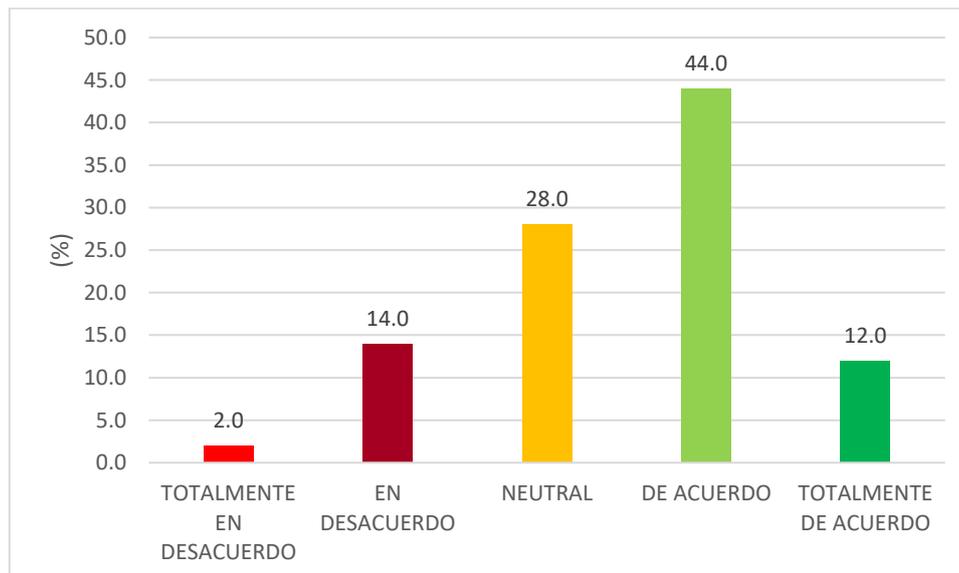
Tabla 33: Resultados:

f) ¿Con que frecuencia se comunica Ud. con su jefe inmediato?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	EN DESACUERDO	7	14.0	14.0	16.0
	NEUTRAL	14	28.0	28.0	44.0
	DE ACUERDO	22	44.0	44.0	88.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 33: ¿Con qué frecuencia se comunica Ud. con su jefe inmediato?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, un encuestado respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 2% del total, mientras que 7 encuestados respondió estar en desacuerdo representando el 14%, 14 encuestados respondieron ser neutrales representando 28%, 22 encuestados respondieron de acuerdo representando el 44% y 6 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 12%.

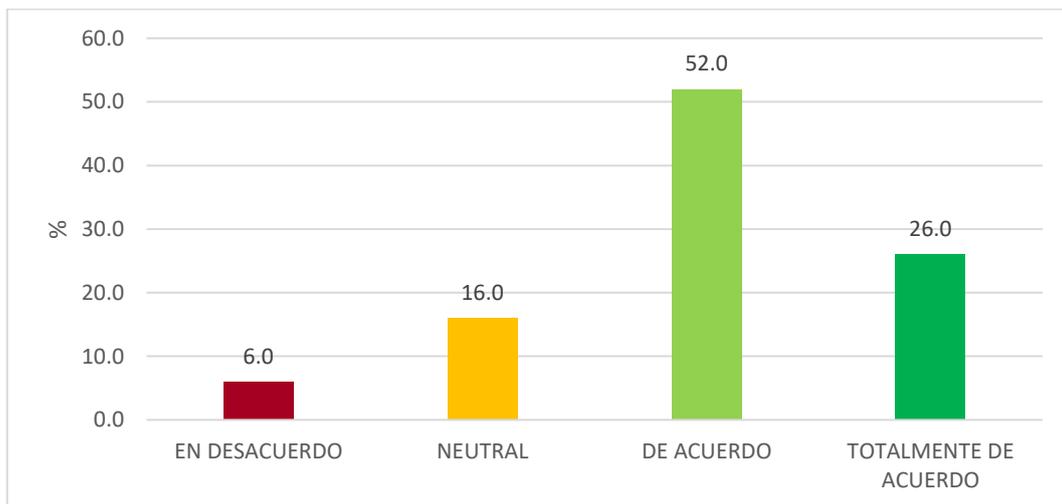
Tabla 34: Resultados:

g) ¿A Ud. le supervisa su trabajo su jefe inmediato?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	6.0
	NEUTRAL	8	16.0	16.0	22.0
	DE ACUERDO	26	52.0	52.0	74.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 34: ¿A Ud. le supervisa su trabajo su jefe inmediato?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 3 encuestados respondieron estar en desacuerdo representando el 6% del total, 8 encuestados respondieron ser neutrales representando 16%, 26 encuestados respondieron de acuerdo representando el 52% y 13 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 26%.

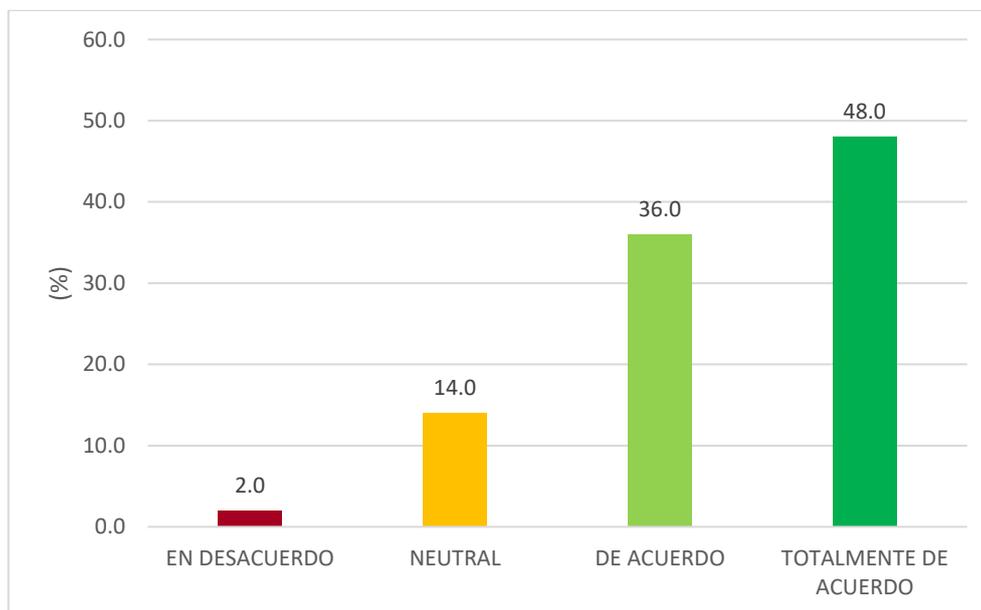
Tabla 35: Resultados:

h) ¿Ud. Considera que la supervisión es importante?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	NEUTRAL	7	14.0	14.0	16.0
	DE ACUERDO	18	36.0	36.0	52.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 35: ¿Ud. Considera que la supervisión es importante?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 encuestado respondió estar en desacuerdo representando el 2% del total, 7 encuestados respondieron ser neutrales representando 14%, 18 encuestados respondieron de acuerdo representando el 36% y 24 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 48%.

B. Dimensión Remuneración.

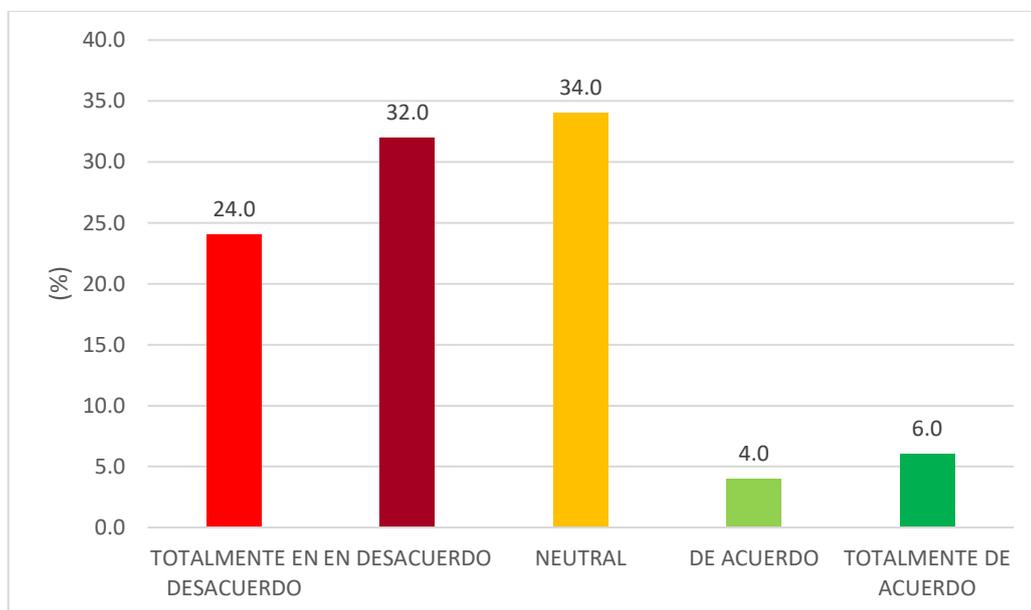
Tabla 36: Resultados:

i) ¿El sueldo que recibe motiva la labor que realiza?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	24.0	24.0	24.0
	EN DESACUERDO	16	32.0	32.0	56.0
	NEUTRAL	17	34.0	34.0	90.0
	DE ACUERDO	2	4.0	4.0	94.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 36: ¿El sueldo que recibe motiva la labor que realiza?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 12 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 24% del total, 16 respondieron en desacuerdo representando el 32%, 17 encuestados respondieron ser neutrales representando 34%, 2 encuestados respondieron de acuerdo representando el 4% y 3 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 6%.

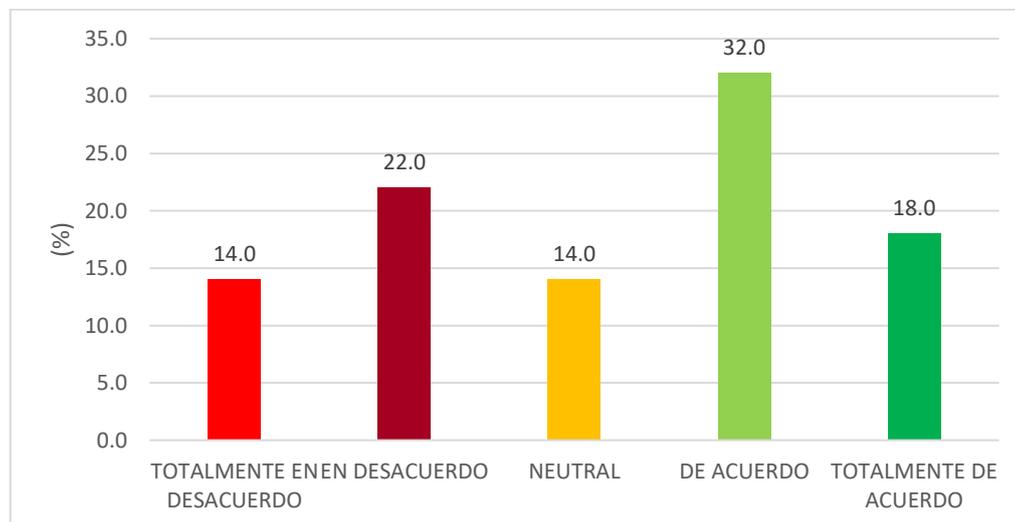
Tabla 37: Resultados:

- j) ¿Ud. considera que el sueldo que una persona recibe determina su rendimiento en el trabajo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14.0	14.0	14.0
	EN DESACUERDO	11	22.0	22.0	36.0
	NEUTRAL	7	14.0	14.0	50.0
	DE ACUERDO	16	32.0	32.0	82.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 37: ¿Ud. considera que el sueldo que una persona recibe determina su rendimiento en el trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 7 encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo representando el 14% del total, 11 encuestados respondieron en desacuerdo representando el 22%, 7 encuestados respondieron ser neutrales representando 14 %, 16 encuestados respondieron de acuerdo representando el 32% y 9 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 18%.

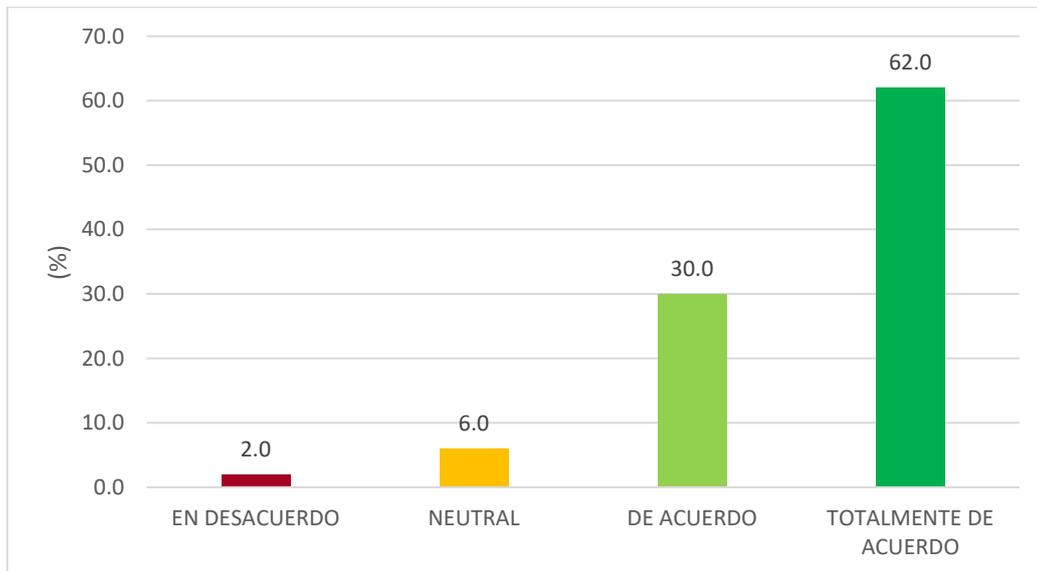
Tabla 38: Resultados:

k) **¿Ud. considera que se debe prestar servicios de calidad en una institución pública?**

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	NEUTRAL	3	6.0	6.0	8.0
	DE ACUERDO	15	30.0	30.0	38.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 38: ¿Ud. considera que se debe prestar servicios de calidad en una institución pública?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 encuestado respondió en desacuerdo representando el 2% del total, 3 respondieron ser neutrales representando 6%, 15 encuestados respondieron de acuerdo representando el 30% y 31 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 62%.

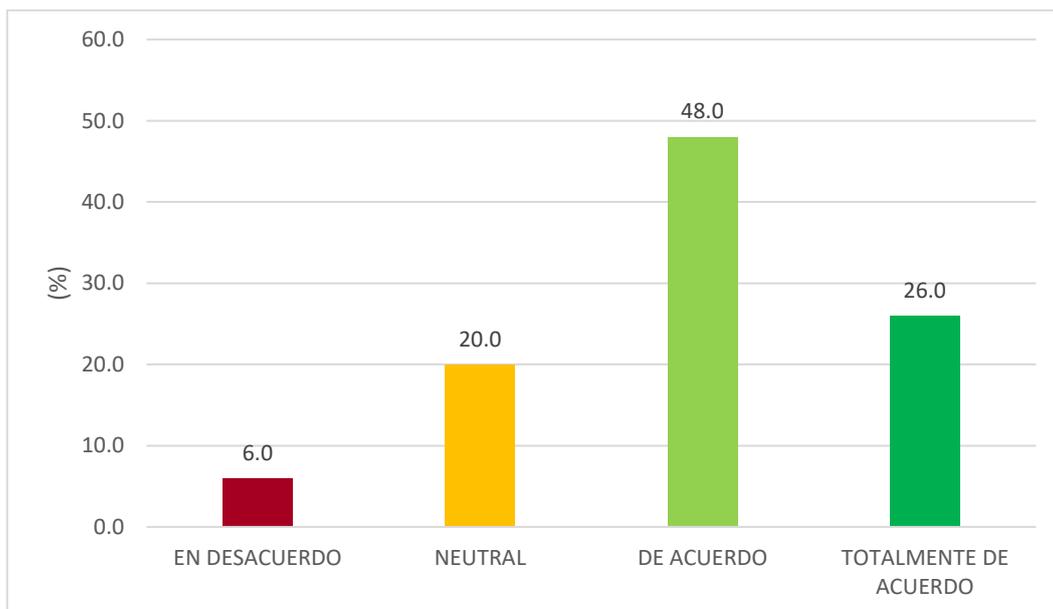
Tabla 39: Resultados:

I) ¿Está Ud. conforme con el servicio que presta en su institución?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	6.0
	NEUTRAL	10	20.0	20.0	26.0
	DE ACUERDO	24	48.0	48.0	74.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 39: ¿Está Ud. conforme con el servicio que presta en su institución?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 3 respondieron en desacuerdo representando el 6%, 10 encuestados respondieron ser neutrales representando 20%, 24 encuestados respondieron de acuerdo representando el 48% y 13 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 26%.

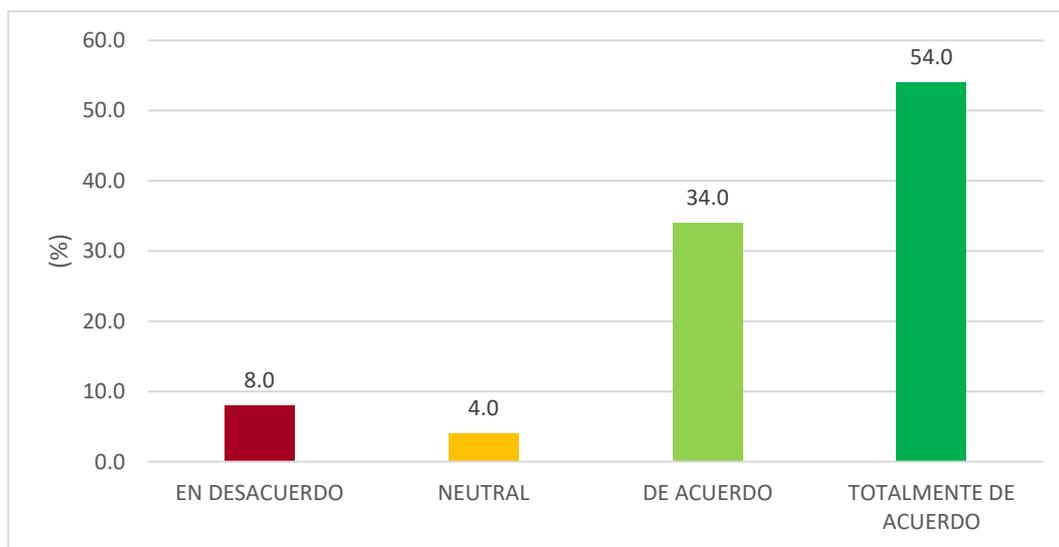
Tabla 40: Resultados:

m) ¿La Estabilidad laboral permite un mejor desempeño en las labores?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	8.0	8.0	8.0
	NEUTRAL	2	4.0	4.0	12.0
	DE ACUERDO	17	34.0	34.0	46.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 40: ¿La Estabilidad laboral permite un mejor desempeño en las labores?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 4 respondieron en desacuerdo representando el 8 %, 2 encuestados respondieron ser neutrales representando 4 %, 17 encuestados respondieron de acuerdo representando el 34 % y 27 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 54 %.

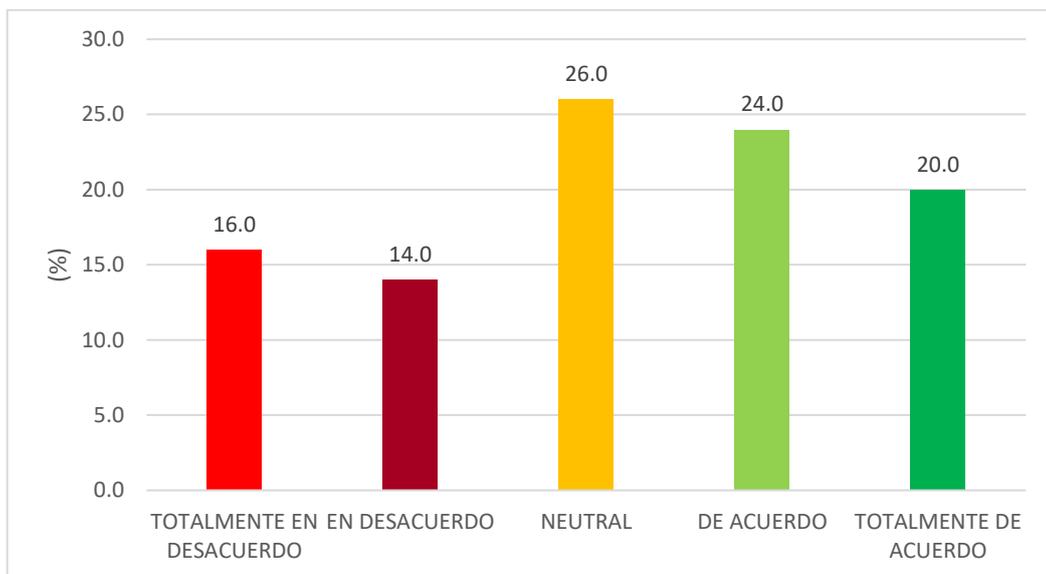
Tabla 41: Resultados:

n) ¿Se siente Ud. estable en su institución?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	16.0	16.0	16.0
	EN DESACUERDO	7	14.0	14.0	30.0
	NEUTRAL	13	26.0	26.0	56.0
	DE ACUERDO	12	24.0	24.0	80.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 41: ¿Se siente Ud. estable en su institución?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 8 respondieron totalmente en desacuerdo representado el 16% del total, 7 respondieron en desacuerdo representando el 14%, 13 encuestados respondieron ser neutrales representando 26%, 12 encuestados respondieron de acuerdo representando el 24% y 10 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 20%.

C. Dimensión Oportunidad de Ascensos.

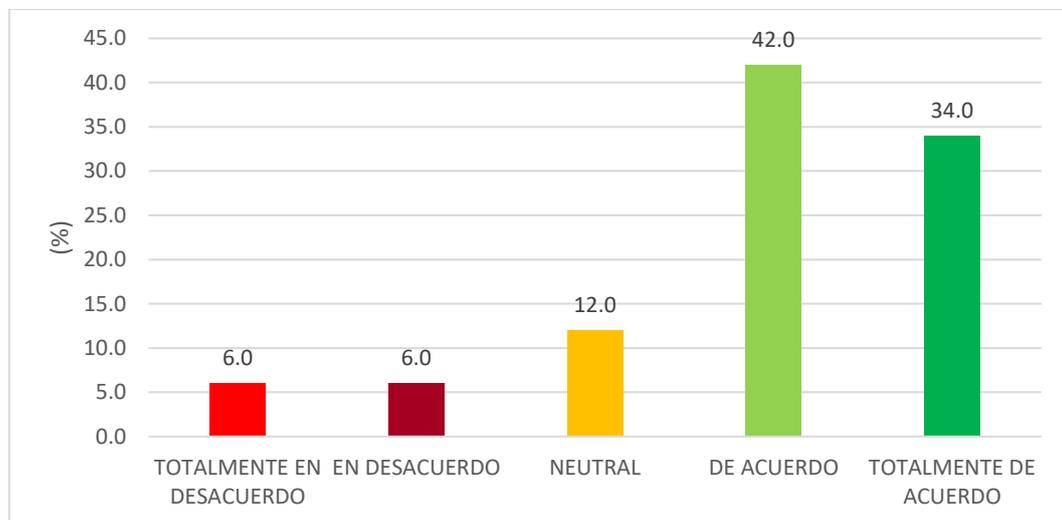
Tabla 42: Resultados:

o) ¿Está de acuerdo que exista la clasificación de personal para ascensos futuros?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	6.0
	EN DESACUERDO	3	6.0	6.0	12.0
	NEUTRAL	6	12.0	12.0	24.0
	DE ACUERDO	21	42.0	42.0	66.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 42: ¿Está de acuerdo que exista la clasificación de personal para ascensos futuros?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 3 respondieron totalmente en desacuerdo representado el 6% del total, 3 respondieron en desacuerdo representando el 6%, 6 encuestados respondieron ser neutrales representando 12%, 21 encuestados respondieron de acuerdo representando el 42% y 17 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 34%.

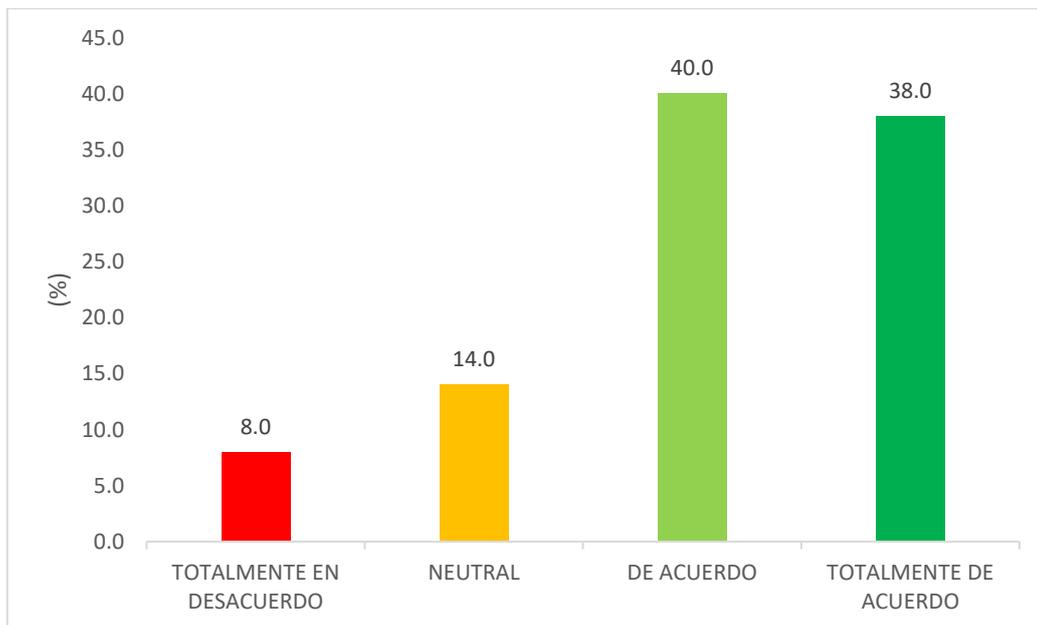
Tabla 43: Resultados:

p) ¿Cree Ud. que la clasificación de personal ayuda a encontrar a la persona idónea para un cargo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	8.0	8.0	8.0
	NEUTRAL	7	14.0	14.0	22.0
	DE ACUERDO	20	40.0	40.0	62.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 43: ¿Cree Ud. que la clasificación de personal ayuda a encontrar a la persona idónea para un cargo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 4 respondieron totalmente en desacuerdo representado el 8% del total, 7 encuestados respondieron ser neutrales representando 14%, 20 encuestados respondieron de acuerdo representando el 40% y 19 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 38%

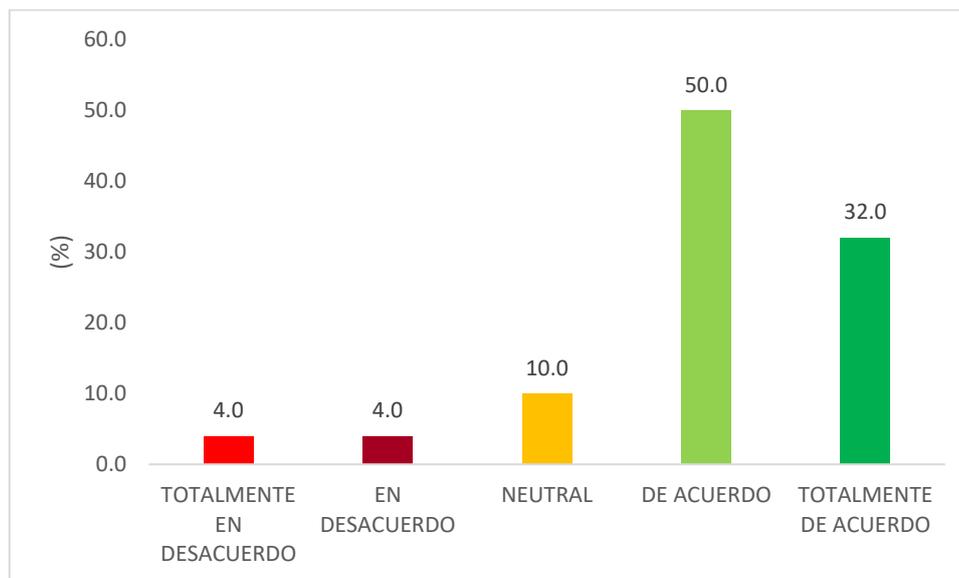
Tabla 44: Resultados:

q) ¿Cree Ud. que la productividad está sujeta al desempeño laboral?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	4.0
	EN DESACUERDO	2	4.0	4.0	8.0
	NEUTRAL	5	10.0	10.0	18.0
	DE ACUERDO	25	50.0	50.0	68.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 44: ¿Cree Ud. que la productividad está sujeta al desempeño laboral?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 2 respondieron totalmente en desacuerdo representado el 4% del total, 2 respondieron en desacuerdo representando el 4%, 5 encuestados respondieron ser neutrales representando 10%, 25 encuestados respondieron de acuerdo representando el 50% y 16 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 32%.

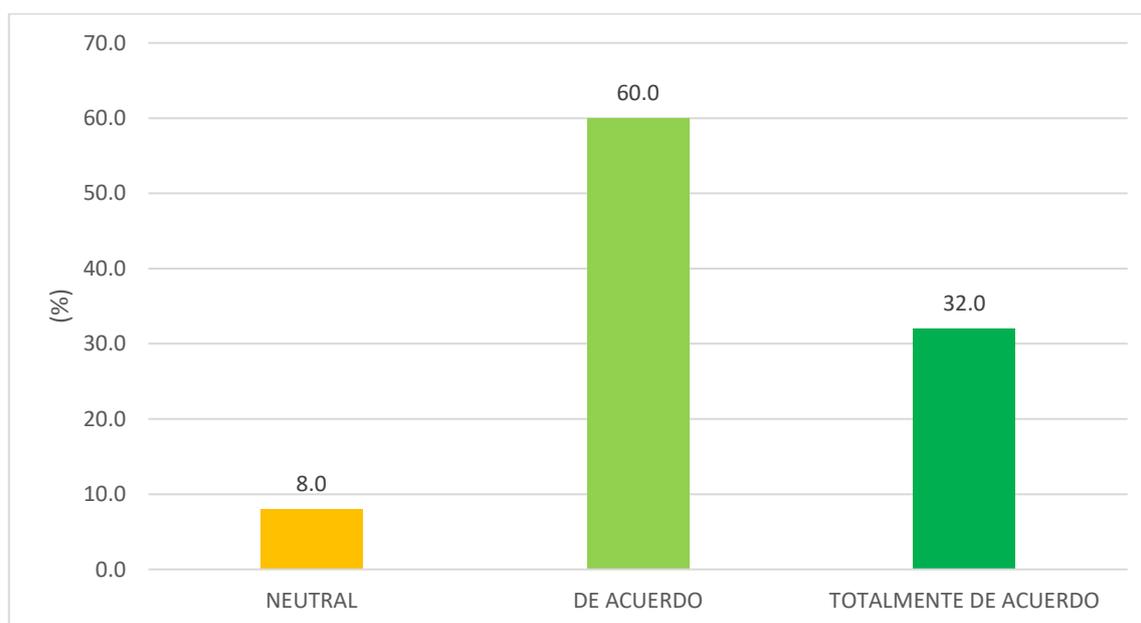
Tabla 45: Resultados:

r) ¿Ud. considera que aporta a la productividad de su institución?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NEUTRAL	4	8.0	8.0	8.0
	DE ACUERDO	30	60.0	60.0	68.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 45: ¿Ud. considera que aporta a la productividad de su institución?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 4 encuestados respondieron ser neutrales representando 8%, 30 encuestados respondieron de acuerdo representando el 60% y 16 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 32%.

D. Dimensión Compromiso.

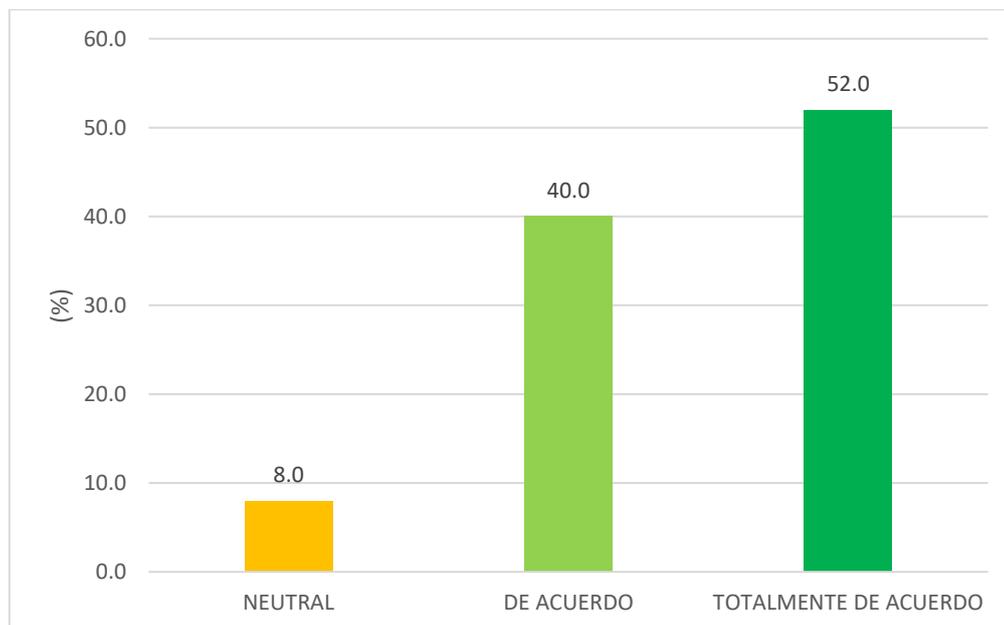
Tabla 46: Resultados:

s) ¿Ud. se siente comprometido con su trabajo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NEUTRAL	4	8.0	8.0	8.0
	DE ACUERDO	20	40.0	40.0	48.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 46: ¿Ud. se siente comprometido con su trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 4 encuestados respondieron ser neutrales representando 8%, 20 encuestados respondieron de acuerdo representando el 40% y 26 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 52%.

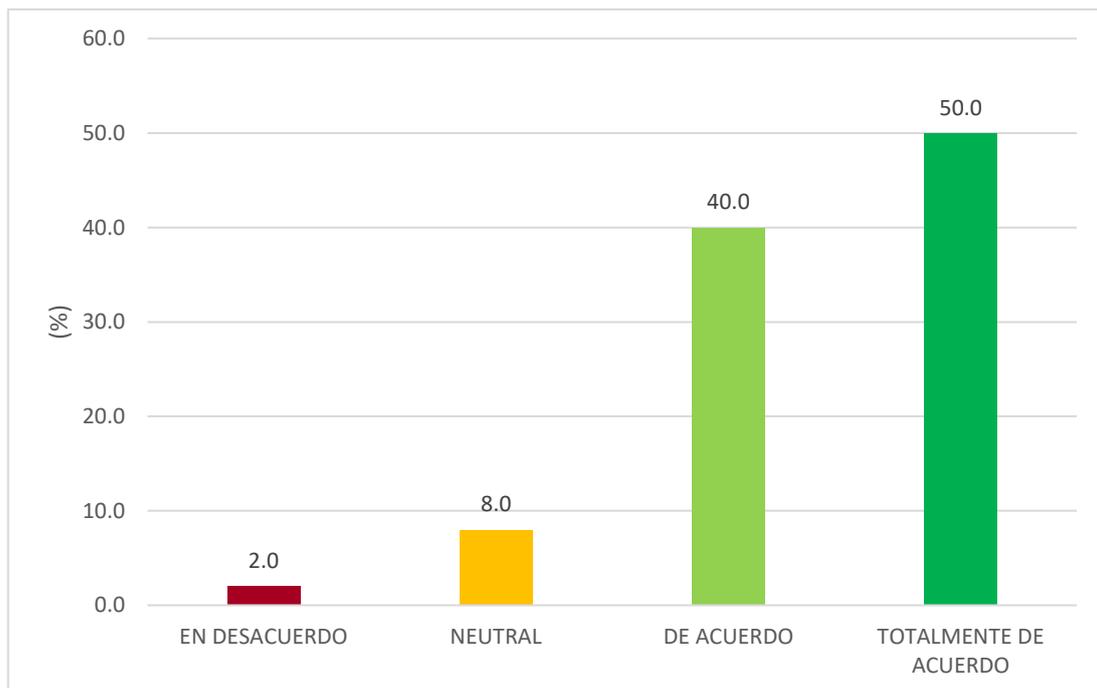
Tabla 47: Resultados:

t) ¿Qué nivel de compromiso tiene Ud. con su Institución?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	NEUTRAL	4	8.0	8.0	10.0
	DE ACUERDO	20	40.0	40.0	50.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 47: ¿Qué nivel de compromiso tiene Ud. con su Institución?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 respondió en desacuerdo representando el 2%, 4 encuestados respondieron ser neutrales representando 8%, 20 encuestados respondieron de acuerdo representando el 40% y 25 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 50%.

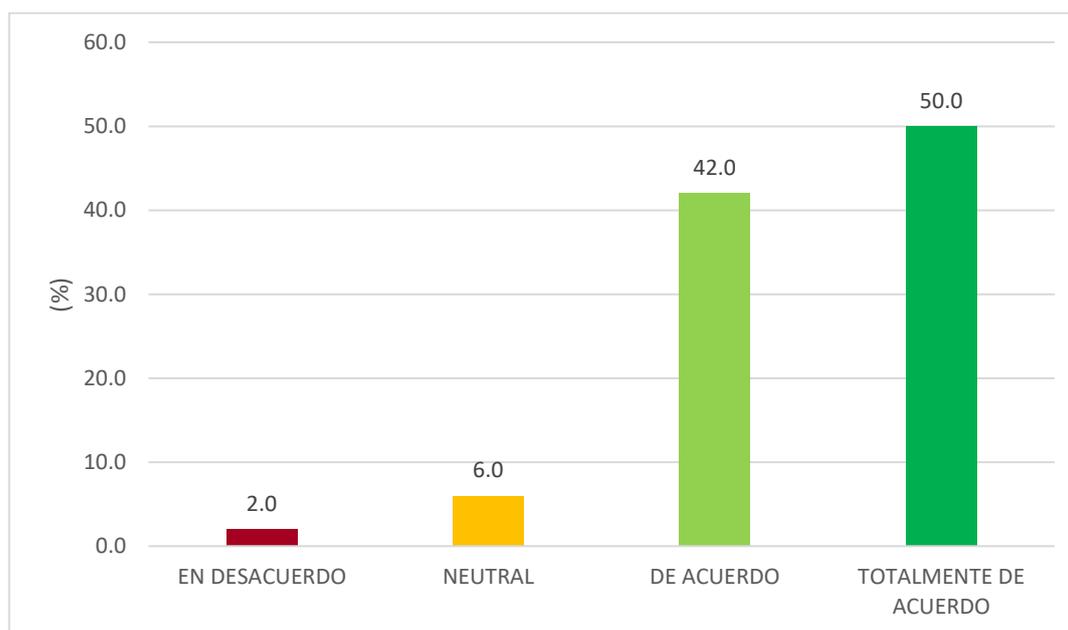
Tabla 48: Resultados:

u) ¿Cree Ud. que la cooperación ayuda a alcanzar los objetivos y metas?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	NEUTRAL	3	6.0	6.0	8.0
	DE ACUERDO	21	42.0	42.0	50.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 48: ¿Cree Ud. que la cooperación ayuda a alcanzar los objetivos y metas?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 respondió en desacuerdo representando el 2%, 3 encuestados respondieron ser neutrales representando 6%, 21 encuestados respondieron de acuerdo representando el 42% y 25 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 50%.

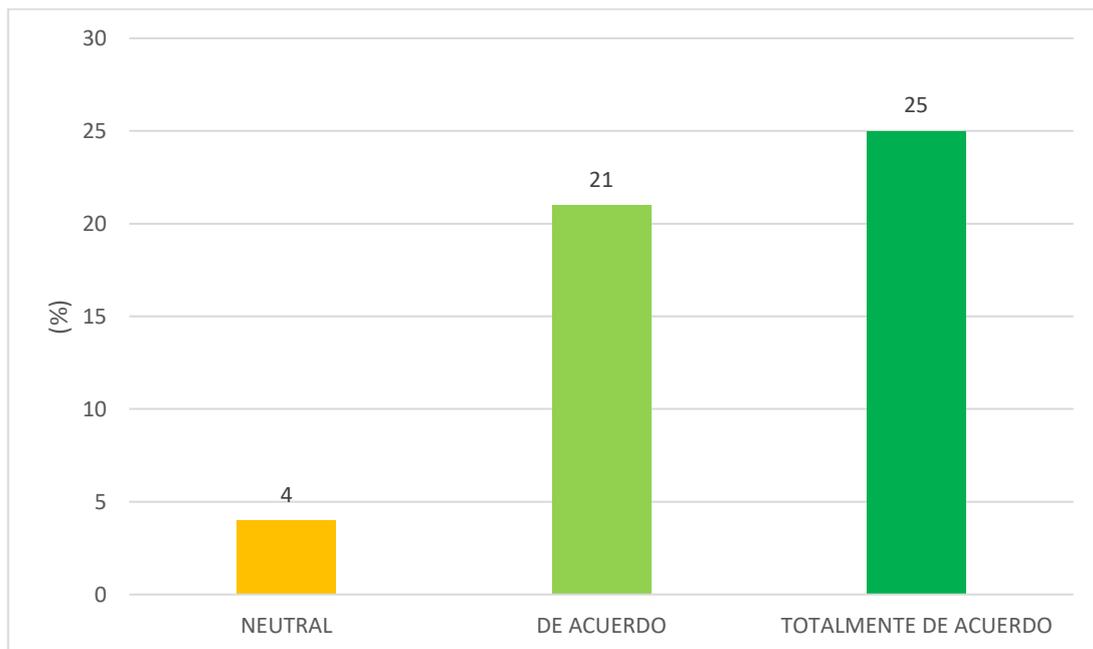
Tabla 49: Resultados:

v) ¿Ud. está dispuesto a cooperar con sus colegas en el área de trabajo?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NEUTRAL	4	8,0	8,0	8,0
	DE ACUERDO	21	42,0	42,0	50,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 49: ¿Ud. está dispuesto a cooperar con sus colegas en el área de trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 4 encuestados respondieron ser neutrales representando 8%, 21 encuestados respondieron de acuerdo representando el 42% y 25 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 50%.

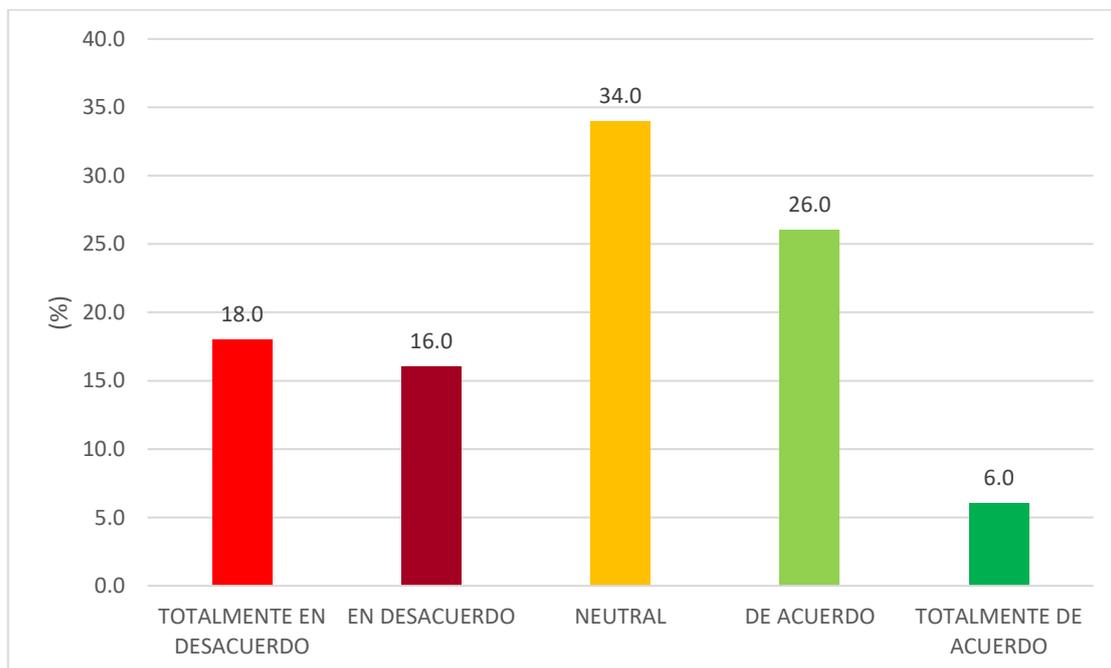
Tabla 50: Resultados:

w) ¿Cree Ud. que existe honestidad en el centro que labora?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	18.0	18.0	18.0
	EN DESACUERDO	8	16.0	16.0	34.0
	NEUTRAL	17	34.0	34.0	68.0
	DE ACUERDO	13	26.0	26.0	94.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 50: ¿Cree Ud. que existe honestidad en el centro que labora?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 9 respondieron totalmente en desacuerdo representado el 18% del total, 8 respondieron en desacuerdo representando el 16%, 17 encuestados respondieron ser neutrales representando 34%, 13 encuestados respondieron de acuerdo representando el 26% y 3 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 6%.

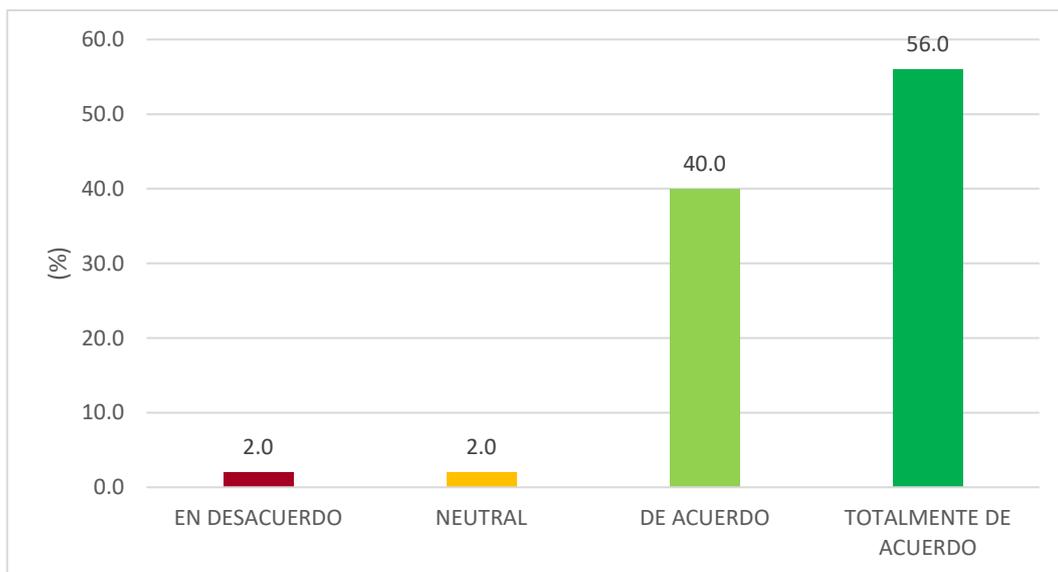
Tabla 51: Resultados:

x) ¿Ud. es honesto con las labores que le son encomendadas?

CATEGORIAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	2.0	2.0	2.0
	NEUTRAL	1	2.0	2.0	4.0
	DE ACUERDO	20	40.0	40.0	44.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

Figura 51: ¿Ud. es honesto con las labores que le son encomendadas?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

En la Tabla, se observa que del total de 50 encuestados tomados para la investigación, 1 respondió en desacuerdo representando el 2 %, un encuestado respondió ser neutral representando 2 %, 20 encuestados respondieron de acuerdo representando el 40 % y 28 encuestados respondieron totalmente de acuerdo representando el 56 %.

Respuesta el objetivo N° 3: La correlación entre las dos variables.

Tabla 52: Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.

		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	0.602**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	50	50
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	0.602**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	50	50

En la Tabla 52, se observa que el coeficiente de correlación calculado (0.602), indica que existe una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral, es decir, que ambas variables presentan una relación directamente proporcional; esto indica que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

VI. DISCUSIÓN

Para Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2015), en su investigación indican que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el rendimiento y la productividad. En tanto en la investigación de los colaboradores de la Unidad de Administración y Finanzas de acuerdo con los resultados de la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral se determinó que tienen una influencia positiva y significativa entre ellas.

Según Gálvez (2015), concluyó que Los colaboradores del Hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa determinaron que por medio de incentivos y recompensas podrían satisfacer sus necesidades básicas, ya que influye en la motivación de estos. De acuerdo con el presente estudio indica que la motivación se encuentra en un nivel desfavorable. Por lo tanto, en la presente investigación se menciona dentro de las diferentes teorías a los factores que influyen sobre el clima organizacional como son: la motivación, satisfacción y otros, de los cuales se dice que éstos influyen de manera significativa en el clima organizacional de las Instituciones.

Bustamante, Hernández y Yáñez (2009) mediante el estudio realizado sobre el análisis del clima determinaron que hay dimensiones que presentan mayor desarrollo como entre la cual destacan: "Oportunidades de desarrollo", en relación con las dimensiones que presentan mayor dificultad están: "Apoyo", "Comunicación" y "Calidez". En tanto el presente estudio realizado en la Unidad de Administración y Finanzas en su resultado sobre la dimensión Oportunidades de Ascensos de la variable Desempeño Laboral en la pregunta formulada: ¿Está de acuerdo que exista la clasificación de personal para ascensos futuros? se obtuvo como resultados significativos de un 42% que está de acuerdo, seguido de un 34% que están totalmente de acuerdo, respecto al ítem: ¿Cree Ud. que la clasificación de personal ayuda a encontrar a la persona idónea para un cargo? Se obtuvo como resultado el 40% que está de acuerdo y el 38% está totalmente de acuerdo resultados que nos muestran que el personal desea tener oportunidades de ascenso.

Por su otro lado Quiroz (2013), en su tesis concluye que predomina un deficiente clima laboral que afecta negativamente las relaciones interpersonales entre los trabajadores, generando conflicto entre ellos y esto afecta la calidad de atención a los usuarios. Asimismo, Guevara (2015) en su investigación realizada obtuvo como resultado que si existe relación entre el desempeño laboral y clima organizacional. De la Cruz y Huamán (2016) en su estudio obtuvieron el resultado de que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral. Como se puede observar en la investigación tema de estudio, de acuerdo con los resultados que se obtuvieron los cuales confirman a las investigaciones antes descritas en cuanto al resultado que si existe relación directa entre estas dos variables y a la vez indicar que el clima organizacional si es deficiente afecta de manera negativa en las relaciones entre los compañeros de trabajo y esto se

verá reflejado en el desempeño laboral y si es positivo de la misma manera estará reflejado en los resultados.

Crespín (2012) obtuvo un resultado sobre el clima organizacional que se encuentra en un nivel medio, razón por la cual en el presente estudio de investigación se determinó que el clima laboral influye de manera positiva o negativa ante el desempeño laboral. Aliaga y Julcamoro (2016), elaboró su tesis en la que concluye que si el clima organizacional es favorable entonces el desempeño laboral aumenta. Cotrina (2017), en su tesis desarrollada comprobó que existe relación significativa entre las variables clima laboral y satisfacción laboral. Roncal (2017), realizó su tesis en la cual obtuvo el como resultado que existe relación positiva moderada. Julcamoro y Portal (2017), en su investigación tuvieron un resultado del 66.7% de encuestados que están en desacuerdo con el clima laboral, así como un 66.7% de encuestados manifiestan que no hay buena calidad de atención. Por lo cual se determina y afirma el presente tema de investigación en la influencia y relación significativa que existen entre las variables, clima organizacional y desempeño laboral.

Según Hall (1996), el clima laboral se define como “un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Con la presente investigación realizada se afirma la presente teoría, en la cual mediante los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad en análisis se demuestra que el clima organizacional es la percepción que cada colaborador tiene del medio en el cual se desenvuelve y como este influye en el desempeño de los trabajadores.

VII. CONCLUSIONES

Como primera conclusión en la presente investigación se acepta la hipótesis formulada “El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas” por cuanto el resultado de la aplicación de la prueba estadística Chi-cuadrado, donde P valúe alcanzó un valor de 0.000 el cual es menor que el 0.05 por lo tanto se demuestra que existe una influencia positiva y significativa entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral.

En relación con el primer objetivo de medir la variable del clima organizacional se obtuvieron como resultados más significativos en la dimensión estructura un 68% respondieron estar de acuerdo, en la dimensión responsabilidad individual un 38% respondieron estar totalmente de acuerdo, en la dimensión remuneración un 46% respondió estar en desacuerdo, en la dimensión riesgos y toma de decisiones un 54% respondieron estar de acuerdo, en la dimensión apoyo un 58% respondieron estar de acuerdo, en la dimensión tolerancia al conflicto el 46% respondieron estar de acuerdo. Respecto a las dimensiones con los resultados más bajos están: para la dimensión estructura, el 10% de los encuestados respondieron ser neutrales, para la dimensión responsabilidad individual el 4% respondieron totalmente en desacuerdo, para la dimensión remuneración el 2% está totalmente de acuerdo, en la dimensión riesgos y toma de decisiones 8% respondieron estar en desacuerdo y a la vez el 8% está totalmente de acuerdo, en la dimensión apoyo el 20% respondieron ser neutrales, en la dimensión tolerancia al conflicto, el 2% respondieron estar en desacuerdo.

Respecto al segundo objetivo sobre medir la variable del desempeño laboral se obtuvieron los siguientes resultados más significativos: para la dimensión supervisión el 56% respondieron estar de acuerdo, para la dimensión remuneración, el 60% respondieron estar de acuerdo, para la dimensión oportunidad de ascenso, el 58% respondieron estar de acuerdo y para la dimensión compromiso, 54% respondieron estar de acuerdo. Respecto a los resultados más bajos de las dimensiones se tiene: en la dimensión supervisión se obtuvo un resultado del 2% en desacuerdo, en la dimensión remuneración, el 2% respondieron estar en desacuerdo, la dimensión oportunidad de ascenso el 2% respondieron ser neutrales, en la dimensión compromiso, el 8% respondieron ser neutrales.

Respecto al tercer objetivo el cual es el de correlacionar las dos variables, de la correlación de Pearson se obtuvo como resultado que el coeficiente de correlación es de (0.602), el cual indica que existe una correlación positiva y moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral, es decir, que ambas variables presentan una relación directamente proporcional; esto indica que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

VIII. RECOMENDACIONES

Se recomienda que otros investigadores sigan profundizando el estudio realizado con el fin de encontrar nuevos resultados con el propósito de generar propuestas innovadoras en beneficio de las Instituciones Públicas y Privadas.

Es necesario recomendar que se debe dar la importancia necesaria al clima organizacional en los procesos de gestión y dirección de una Institución Pública y Privada, puesto que tenemos como conocimiento y se confirmó que el clima organizacional influye de manera significativa sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

Como última recomendación se indica evaluar periódicamente el clima organizacional en cada una de las Instituciones Públicas y Privadas con el fin de mejorar e incrementar el desempeño laboral.

Lista de referencias

- Aixa, M. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016*. Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.
- Aliaga, M., & Julcamoro, R. (2016). *"Influencia del clima organizacional en el Desempeño Laboral, de los colaboradores del Hospital Regional de Cajamarca en el Área de Hospitalización, 2016"*. CAJAMARCA: Universidad Privada del Norte.
- Bustamante, M., Hernandez, J., & Yáñez, L. (2009). *Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca*. Talca-Chile: Universidad de Talca.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Chávez, E. (2 de Mayo de 2018). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018*. (A. Asencio, Entrevistador)
- Chiavenato. (1992).
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición*. Santa Fe de Bogota - Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Quinta Edición). (L. Solano, Ed.) Santa Fe, Bogotá, Colombia: Publicaciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos, Novena Edición*. Rio de Janeiro-Brasil: Mc Graw Hill.
- Ciriaco Valle, A. J., & Salazar Sánchez, J. E. (2017). *"Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de maquinaria de la Municipalidad Provincial de Cajamarca 2017"*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.
- Cotrina, E. (2017). *Diseño de un Modelo de Gestión de Clima Laboral en el Emopresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Crespín, A. (2012). *Clima Organizacional según la percepción de los docengtes de una Institución Educativa de la Región Callao*". Callao-Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Davis. (1981).
- De la Cruz, E., & Huamán, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacionale Cuna Más en la Provincia de Huancavelica-2015"*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.

- Galvez, R. d. (2015). *Elementos que influyen en el clima Organizacional del personal de un hospital Privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa*. Zacapa, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Grievés. (2003).
- Guevara, E. (2015). *El Clima Organizacional de los trabajadores Administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno y su incidencia en el Desempeño Laboral Periodo 2013-2014*. Puno: Universidad Nacional del Antiplano.
- Hall. (1996).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- (2013). *INFLUENCIA*.
- Julcamoro, M., & Portal, J. (2017). *Influencia del clima Laboral en la Calidad de atención al paciente en el centro de Salud Baños del Inca, 2017*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Mayor, M. (2009). *Clima Organizacional en las Entidades Públicas*. Actualidad Gubernamental, N° 13.
- Méndez. (2006).
- Olivares, E. L. (2018). *Administración del Potencial Humano*. Mexico: MB Soluciones Editoriales Mexico.
- Ortega, S. &. (2007). *Factores infuyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Chía: Universidad de la Sabana. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/06CA201501.pdf>.
- Quiroz, E. (2013). *Influencia del Clima Laboral en las relaciones Interpersonales de los Servidores del Juzgado de Familia de la Corte Superior de Justicia La Libertad-Trujillo 2013*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). *Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño en una Organización Estatal Chilena*. Antofagasta, Chile: Universidad Católica del Norte.

- Roncal, C. (2017). *Relación de Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de Maestro Peru S.A. - Sucursal Cajamarca 2017*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Seisdedos. (1996).
- UPN, S. d. (2013). *Glosario de Investigación UPN*. Trujillo.
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Valencia, A. (2012). Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *IDC- Analyze The Future*, 1.

ANEXOS

ANEXO N° 01

Matriz de Consistencia.

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas , 2018.				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General: ¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018?	1. Objetivo General: Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.	1. Hipótesis General: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018	V. Independiente Clima Organizacional	1. Enfoque: Cuantitativo 2. Tipo de Investigación según su fin: Aplicada 3. Nivel de Investigación, Alcance del Conocimiento Causales o correlacionales. 4. Método: _No experimentales o descriptiva. 5. Diseño de la Investigación: Transversal / transeccional 6. Unidad de Análisis: Los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018. 7. Población: Los 50 colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, 2018. 8. Muestra: Los 50 colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas,2018. (prueba piloto). 9. Marco Muestral: La lista de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Institución Pública de Cajamarca, 2018. 10. Técnicas: Encuesta 11. Instrumento: Ficha de Encuesta 12. Justificación: Justificación teórica La presente investigación encuentra su justificación teórica en la teoría Hall sobre clima laboral y la teoría Chiavenato sobre el desempeño laboral. Justificación práctica La presente investigación encuentra su justificación práctica en la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca de la Unidad de Administración y Finanzas, podría beneficiar y solucionar algunos problemas que se presentan en el área.
	2. Objetivos Específicos		V. Dependiente:	
	Medir el clima organizacional de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.		Desempeño Laboral	
	Medir el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas, 2018.			
	Correlacionar el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Cajamarca en la Unidad de Administración y Finanzas , 2018.			

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación.

ANEXO N° 02

Encuesta del Clima Organizacional.

Muy buenos días, en estos momentos estoy realizando una investigación sobre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores, por favor califique mediante su percepción, a cada una de las preguntas: No existen respuestas buenas ni malas, debe de responder a todos los ítems, lo único que se desea es su contestación espontánea y sincera el cuestionario es **ÁNONIMO**.

Responder las preguntas del 1 al 5 donde: 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 es En desacuerdo, 3 es Neutral, 4 es De acuerdo, 5 es Totalmente de acuerdo.

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿En qué nivel Ud. cumple con las obligaciones encomendadas?					
2	¿Cree Ud. que tiene la obligación de apoyar a sus compañeros de trabajo?					
3	¿Ud. cumple con las reglas cuando realiza su trabajo?					
4	¿Cree Ud. que existe exceso de reglas y trámites administrativos que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?					
5	¿Al realizar su trabajo respeta las políticas de la organización?					
6	¿Considera que las políticas están de acuerdo con el trabajo que realiza?					
7	¿Considera que una persona debe ser autónoma en sus decisiones?					
8	¿Está de acuerdo con la remuneración que Ud. recibe?					
9	¿Cree que existe equidad en las remuneraciones de acuerdo a la labor que realiza?					
10	¿Ud. considera que la escala remunerativa en su Institución es buena?					
11	¿Ud. asume retos dentro de su trabajo?					
12	¿Está de acuerdo que en toda Organización debe plantearse retos?					
13	¿Cree Ud. que se debe asumir riesgos ante un problema?					
14	¿Cree Ud. que el personal administrativo participa en la toma de decisiones?					
15	¿Ud. toma decisiones en las labores que realiza?					
16	¿Ud. tiene amistad con sus compañeros de trabajo?					
17	¿Ud. cree que la amistad en el trabajo permite mejorar el clima organizacional?					
18	¿Ud. siente el apoyo de sus compañeros en su área de trabajo?					
19	¿Con que frecuencia Ud. apoya a sus compañeros?					
20	¿Ud. siente el apoyo de su jefe inmediato?					
21	¿Cree Ud. que el clima organizacional de su trabajo es bueno?					
22	¿Considera que la comunicación eficiente mejora el clima Organizacional?					
23	¿Ud. aporta para desarrollar un buen clima laboral entre compañeros?					
24	¿En su trabajo Ud. expresa sus opiniones frecuentemente?					

Encuesta de Desempeño Laboral.

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL						
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿Ud. está de acuerdo que el trabajo que realiza contribuye a mejorar su organización?					
2	¿Está Ud. conforme con las labores diarias en el trabajo que realiza?					
3	¿Siente Ud. que existe en su organización un trato de confianza entre colegas?					
4	¿Ud. tiene confianza en su jefe inmediato?					
5	¿En su área de trabajo considera que la comunicación es buena?					
6	¿Con que frecuencia se comunica Ud. con su jefe inmediato?					
7	¿A Ud. le supervisa su trabajo su jefe inmediato?					
8	¿Ud. Considera que la supervisión es importante?					
9	¿El sueldo que recibe motiva la labor que realiza?					
10	¿Ud. considera que el sueldo que una persona recibe determina su rendimiento en el trabajo?					
11	¿Ud. considera que se debe prestar servicios de calidad en una institución pública?					
12	¿Está Ud. conforme con el servicio que presta en su institución?					
13	¿La Estabilidad laboral permite un mejor desempeño en las labores?					
14	¿Se siente Ud. estable en su institución?					
15	¿Está de acuerdo que exista la clasificación de personal para ascensos futuros?					
16	¿Cree Ud. que la clasificación de personal ayuda a encontrar a la persona idónea para un cargo?					
17	¿Cree Ud. que la productividad está sujeta al desempeño laboral?					
18	¿Ud. considera que aporta a la productividad de su institución?					
19	¿Ud. se siente comprometido con su trabajo?					
20	¿Qué nivel de compromiso tiene Ud. con su Institución?					
21	¿Cree Ud. que la cooperación ayuda a alcanzar los objetivos y metas?					
22	¿Ud. está dispuesto a cooperar con sus colegas en el área de trabajo?					
23	¿Cree Ud. que existe honestidad en el centro que labora?					
24	¿Ud. es honesto con las labores que le son encomendadas?					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

Anexo 3: Alfa de Cronbach de las variables

Escala: Alfa de Cronbach _ Clima Organizacional.

Resumen de procesamiento de casos		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,859	,869	24

Conforme al resultado de Alfa de Cronbach de la variable del clima organizacional tiene un coeficiente de 0.859 habiendo utilizado 24 preguntas formuladas en base a las dimensiones seleccionadas. Este resultado indica que el instrumento es fiable y consistente.

Escala: Alfa de Cronbach _ Desempeño Laboral.

Resumen de procesamiento de casos		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,887	,903	24

Conforme al resultado de Alfa de Cronbach de la variable del desempeño laboral tiene una fiabilidad de 0.887 habiendo utilizado 24 preguntas formuladas en base a las dimensiones seleccionadas. Este resultado indica que el instrumento es fiable y consistente.

ANEXO 4: Fichas de evaluación del Instrumento: La Encuesta.

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- I.1. **Experto: Roxanna Eggerstedt**
- I.2. **Especialidad: Economista**
- I.3. **Cargo Actual: Catedrática.**
- I.4. **Grado Académico: Magíster.**
- I.5. **Institución: Universidad de Ciencias Aplicadas.**
- I.6. **Tipo de instrumento: Encuesta.**
- I.7. **Lugar y Fecha: Santiago de Surco – Lima - Perú**

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores						
2	Formulado con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	5					
		0					

Coeficiente de valoración porcentual: $c = \dots \cdot 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Encuentro la encuesta coherente y fácil de entender las preguntas

**Roxanna Eggerstedt
DNI 07886803.**

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. **Especialidad:** Administración y Negocios
- 1.3. **Cargo actual:** Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. **Grado académico:**
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. **Institución:** Universidad Privada del Norte
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 1.7. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 14 de abril de 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total		4				
			0				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 80%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

El instrumento corresponde a la Bachiller Ayde Asencio
Cambiar escala de Likert a Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo,
neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo.



.....
Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- I.1. Experto: Raúl Jhonatan Marín Tello
 I.2. Especialidad: Psicólogo
 I.3. Cargo Actual: Docente Tiempo Completo
 I.4. Grado Académico: Magister
 I.5. Institución: UPN
 I.6. Tipo de instrumento: Encuesta
 I.7. Lugar y Fecha: 12/04/2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	5					
2	Formulado con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		/				
4	Facilita la prueba de hipótesis		/				
5	Suficiencia para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		/				
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos		/				
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = .41$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar una revisión por un experto en comunicación para ajustar redacción y ortografía


 U.C. Psi. Raúl Marín Tello
 C.P. Reg. N° 21014
 Firma y sello del Experto