



Facultad de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Tesis:

“Clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados, Lima 2021”

Clarita Helen Ballardo Santiago

para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración de Empresas

Asesor: Oscar Rodolfo Diez Pérez

Lima - Perú
2021

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi mamá, Susana Santiago Mayta, quien desde el cielo me motiva a seguir esforzándome para ser una profesional competente, capaz de lograr aquello que me propongo con dedicación y esmero. Gracias por enseñarme el valor de la responsabilidad, la solidaridad y la disciplina.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

La evolución de las organizaciones ha permitido reconocer la importancia del capital humano y las condiciones que éste requiere para generar eficiencia y eficacia al interior de ellas. En este contexto, el clima organizacional tiene ciertas implicancias teóricas y prácticas sobre el desempeño. El objetivo del presente estudio es determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. La metodología de investigación empleada fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo- correlacional, aplicado a una muestra censal conformada por 58 trabajadores del programa PROCENCIA en Lima; mientras que para el análisis estadístico se utilizó el alfa de cronbach para determinar su fiabilidad y el coeficiente de correlación de Pearson para medir la asociación entre las dos variables. De los resultados estadísticos, se concluye que el clima organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral individual. Esto a su vez, permitió contrastar las diferentes teorías desarrolladas respecto a ambas variables en el ámbito organizacional.

Palabras claves:

clima organizacional, desempeño laboral individual, programa PROCENCIA.

ABSTRACT & KEY WORDS

The evolution of organizations has made it possible to recognize the importance of human capital and the conditions it requires to generate efficiency and effectiveness within them. In this context, the organizational climate has certain theoretical and practical implications on performance. The objective of this study is to determine the relationship between the organizational climate and the individual work performance of the PROCENCIA program staff. The research methodology used was applied, with a quantitative approach and a descriptive-correlational scope, applied to a census sample made up of 58 workers from the PROCENCIA program in Lima; While for statistical analysis, cronbach's alpha was used to determine its reliability and Pearson's correlation coefficient to measure the association between the two variables. From the statistical results, it is concluded that the organizational climate is positively related to individual job performance. This, in turn, made it possible to contrast the different theories developed regarding both variables in the organizational sphere.

Keywords:

organizational climate, individual job performance, PROCENCIA program.

INDICE

Página del jurado	ii
Declaratoria de autenticidad	iii
Agradecimiento y dedicatoria	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice general	vii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xiii
Índice de anexos	xv
Introducción	xvi

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Preguntas de investigación	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.4 Hipótesis de la investigación	5
1.5 Modelo de estudio	6
1.6 Justificación e importancia	7

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Revisión de Literatura	9
2.2. Teorías relacionadas al tema	30

CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo y diseño de la investigación	56
3.2. Operacionalización de las variables	58
3.3. Población y muestra	60

3.4. Técnicas de observación e instrumentos de recolección y procesamiento de datos	62
3.5. Aspectos éticos	72
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	73
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN	92
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	12
Top 10 países por productividad.	
Tabla 2	14
Top 10 áreas más productivas.	
Tabla 3	20
Top 10 instituciones nacionales más productivas según formato de investigación.	
Tabla 4	22
Top 10 instituciones nacionales más productivas según su tipo de formato.	
Tabla 5	36
Cronología conceptual sobre clima organizacional.	
Tabla 6	40
Dimensiones del modelo teórico de Likert.	
Tabla 7	41
Dimensiones del modelo teórico de Litwin y Stinger.	
Tabla 8	42
Dimensiones del modelo teórico de Moos.	
Tabla 9	43
Dimensiones para medir el clima organizacional.	
Tabla 10	46
Definiciones de desempeño laboral individual.	
Tabla 11	49
Responsables de realizar una evaluación de desempeño.	

Tabla 12	51
Dimensiones del desempeño según modelo Murphy.	
Tabla 13	52
Dimensiones del desempeño según modelo Campbell.	
Tabla 14	53
Dimensiones del desempeño según Viswesvaran.	
Tabla 15	55
Dimensiones para medir el desempeño laboral individual.	
Tabla 16	59
Operacionalización de la variable clima organizacional.	
Tabla 17	60
Operacionalización de la variable desempeño laboral individual.	
Tabla 18	61
Distribución por áreas del personal del programa PROCENCIA.	
Tabla 19	64
Resultados de validación del instrumento.	
Tabla 20	65
Resumen del alfa de cronbach.	
Tabla 21	65
Resultado de fiabilidad de la variable clima organizacional.	
Tabla 22	66
Resultado de fiabilidad de la variable clima organizacional por items.	
Tabla 23	67
Resultado de fiabilidad de la variable desempeño laboral individual.	
Tabla 24	68
Resultado de fiabilidad del desempeño laboral individual por items.	

Tabla 25	69
Resultado de fiabilidad de las variables de estudio.	
Tabla 26	71
Leyenda de las variables de control del instrumento.	
Tabla 27	73
Edad de los encuestados.	
Tabla 28	75
Sexo de los encuestados.	
Tabla 29	76
Nivel de estudios de los encuestados.	
Tabla 30	77
Condición laboral de los encuestados.	
Tabla 31	78
Tiempo laborando de los encuestados.	
Tabla 32	79
Resumen de los resultados de la variable de control.	
Tabla 33	80
Nivel del clima organizacional del personal de PROCENCIA.	
Tabla 34	81
Nivel del desempeño laboral individual del personal de PROCENCIA.	
Tabla 35	82
Prueba de normalidad de los datos de las variables de estudio.	
Tabla 36	83
Coeficiente de correlación Pearson.	
Tabla 37	84
Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral individual.	

Tabla 38	85
Correlación entre competencia gerencial y desempeño laboral individual.	
Tabla 39	86
Correlación entre carga de trabajo equilibrada y desempeño laboral individual.	
Tabla 40	87
Correlación entre claridad de la tarea y desempeño laboral individual.	
Tabla 41	88
Correlación entre cohesión y desempeño laboral individual.	
Tabla 42	89
Correlación entre ética y desempeño laboral individual.	
Tabla 43	90
Correlación entre participación y desempeño laboral individual.	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	6
Modelo de estudio de la investigación.	
Figura 2	10
Artículos por año sobre clima organizacional.	
Figura 3	11
Artículos por año sobre desempeño laboral individual.	
Figura 4	33
Pirámide de las necesidades de Maslow.	
Figura 5	48
Objetivos de la evaluación del desempeño.	
Figura 6	74
Distribución de edades de los encuestados.	
Figura 7	75
Distribución según el sexo de los encuestados.	
Figura 8	76
Distribución del nivel de estudio de los encuestados.	
Figura 9	77
Distribución de la condición laboral de los encuestados.	
Figura 10	78
Distribución del tiempo laboral de los encuestados.	
Figura 11	80
Nivel del clima organizacional.	
Figura 12	81
Nivel del desempeño laboral individual del personal de PROCENCIA.	

Figura 13	84
Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral individual.	
Figura 14	91
Resultado de las correlaciones de las variables y dimensiones.	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	107
Matriz de consistencia.	
Anexo 2	110
Operacionalización de las variables.	
Anexo 3	115
Instrumento de investigación.	
Anexo 4	119
Validez del instrumento.	
Anexo 5	123
Carta de autorización.	
Anexo 6	124
Correo de PROCENCIA con la relación del personal.	
Anexo 7	125
Instrumento diseñado en google forms.	
Anexo 8	126
Estructura de resultados en excel.	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el clima organizacional se ha convertido en una herramienta estratégica para las distintas entidades, indistintamente del rubro o sector al que pertenecen. La percepción que tiene el individuo sobre su entorno físico y emocional define los atributos o características de una organización. La adecuada gestión del recurso humano es una condición necesaria para alcanzar resultados favorables en el tiempo y cumplir las metas y objetivos trazados. Por tanto, propiciar un ambiente positivo permite al trabajador desenvolverse satisfactoriamente.

A fin de comprender mejor la presente investigación, se ha estructurado el trabajo en cinco capítulos:

En el capítulo 1, se describe el problema con el propósito de formular las preguntas, objetivos, hipótesis y justificación del estudio.

Enseguida, en el capítulo 2, se expone los aspectos relacionados al marco teórico, comprende inicialmente la revisión de la literatura bajo un análisis bibliométrico e impírico en tres ámbitos; internacional, nacional y local. A su vez, explica las bases teóricas de cada variable que permiten analizar su concepción.

Por otra parte, el capítulo 3 revela la metodología de investigación empleada en esta investigación, es decir describe el tipo, enfoque, diseño y alcance establecido para el análisis respectivo. Asimismo, detalla la conformación de la población y muestra, así como el instrumento aplicado para la recolección de datos.

Siguiendo esta estructura, en el capítulo 4 se explica los resultados, empezando por la validación del instrumento y la prueba de fiabilidad con el alpha de cronbach. A su vez, se presenta las variables de control y los resultados alcanzados por la estadística inferencial, a través de las pruebas de normalidad y métodos estadísticos de correlación.

Finalmente, el capítulo 5 se orienta a realizar la discusión sobre los hallazgos de la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones que favorecen la comprensión de los resultados sobre las variables de estudio. Adicionalmente, se exhibe las referencias bibliográficas que apoyaron el estudio y los anexos que sustentan el presente trabajo.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la realidad problemática

En los últimos años, el estudio sobre el clima organizacional ha tomado gran relevancia en el ámbito laboral, convirtiéndose en un factor clave para conocer la percepción del trabajador sobre su entorno y cómo éste incide en el desenvolvimiento de sus funciones o actividades orientadas a alcanzar los objetivos y metas trazadas en una organización. Es así que, en la actualidad, numerosas instituciones se esfuerzan por brindar y mejorar las condiciones en que labora su personal; sin embargo, para las entidades del sector público, esta realidad aún se muestra lejana pese a las iniciativas del Estado Peruano por mejorar la organización del trabajo, la gestión del empleo, los sistemas de evaluación y las herramientas de capacitación, a través de su ente SERVIR, no logrando el resultado esperado ni el apoyo requerido para su implementación (Saravia, 2020).

En este marco, la presente investigación ha centrado su estudio en una entidad estatal, llamada Programa nacional de investigación científica y estudios avanzados, en adelante, programa PROCIENCIA, creado por Decreto Supremo N° 051-2021-PCM el 24 de marzo del 2021 sobre la base del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y de Innovación Tecnológica – FONDECYT, al cual absorbió por fusión y que, desde su traspaso, trajo consigo cambios al interior de la organización referidos a su estructura, procedimientos de trabajo y asignación de tareas, los cuales generaron incertidumbre y desconcierto en el personal. Asimismo, a lo largo de este año se ha evidenciado incumplimientos en el

cronograma de las convocatorias, falta de comunicación entre áreas e identificación inapropiada de sus procesos, lo cual requiere la atención especial del órgano administrativo competente.

González et al. (2018) resaltan la importancia de estudiar el entorno en que se desenvuelve el trabajador y los factores que lo acompañan, y una forma de definirlo es a través de su clima organizacional, elemento que caracteriza el entorno tanto físico como emocional en el que los integrantes de una organización desempeñan sus actividades. Al respecto, si bien la variable clima organizacional ha sido estudiada por mucho tiempo, dentro del sector público se evidencia una escasa literatura teórica sobre ella, convirtiéndose en una oportunidad para realizar esta investigación.

Del mismo modo, otro elemento importante que brinda conocimiento sobre el comportamiento, actitudes y habilidades de una persona que coadyuvan al logro de objetivos, es el desempeño laboral, definida también como la herramienta que mide el desenvolvimiento del colaborador y el cumplimiento de las tareas encomendadas (Chiavenato, 2011). Se entiende así, que la productividad depende en gran parte del buen desempeño y bienestar de sus miembros.

En síntesis, considerando que el clima organizacional caracteriza a una entidad y el desempeño mide el cumplimiento de objetivos y metas, resulta relevante profundizar el estudio sobre ambas variables a fin de determinar su grado de relación y los elementos que inciden de manera positiva o negativa, planteando mejoras a los directivos del programa PROCENCIA.

1.2 Pregunta de investigación

1.2.1 Pregunta principal de investigación

PP: ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?

1.2.2 Preguntas secundarias de investigación

Ps1: ¿Cómo es la relación entre la competencia gerencial y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?

Ps2: ¿Cuál es la relación entre la carga de trabajo equilibrada y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?

Ps3: ¿Cómo es la relación entre la claridad de la tarea y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?

Ps4: ¿Cómo se relaciona la cohesión y el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?

Ps5: ¿Cuál es la relación entre la ética y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?

Ps6: ¿Cómo se relaciona la participación y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?

1.3 Objetivo de la investigación

1.3.1 Objetivo general

OG: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

Oe1: Establecer la relación entre la competencia gerencial y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Oe2: Determinar la relación entre la carga de trabajo equilibrada y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Oe3: Establecer la relación entre la claridad de la tarea y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Oe4: Determinar la relación entre la cohesión y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Oe5: Establecer la relación entre la ética y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Oe6: Determinar la relación entre la participación y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

1.4 Hipótesis de la investigación

1.4.1 Hipótesis general

Estudios previos sostienen que existe una vinculación teórica entre la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente desempeño laboral individual. En ese sentido, González-Garcés y Morales-Urrutia (2020) afirman la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables, cuya dimensión delegación de funciones ejerce mayor impacto sobre la segunda variable. Del mismo modo, Martínez y Vergara (2017) sostienen que existe correlación positiva con el desempeño, producto del clima organizacional. A su vez, Churampi (2021) concluye su investigación afirmando que existe una asociación positiva entre las dos variables referidas, principalmente dada por las dimensiones cultura y diseño organizacional. En consecuencia, considerando los argumentos expuestos, se formula la siguiente hipótesis general:

HG: El clima organizacional tiene relación positiva con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

1.4.2 Hipótesis específicas

He1: La competencia gerencial está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

He2: La carga de trabajo equilibrada está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

He3: La claridad de la tarea está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

He4: La cohesión está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

He5: La ética está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

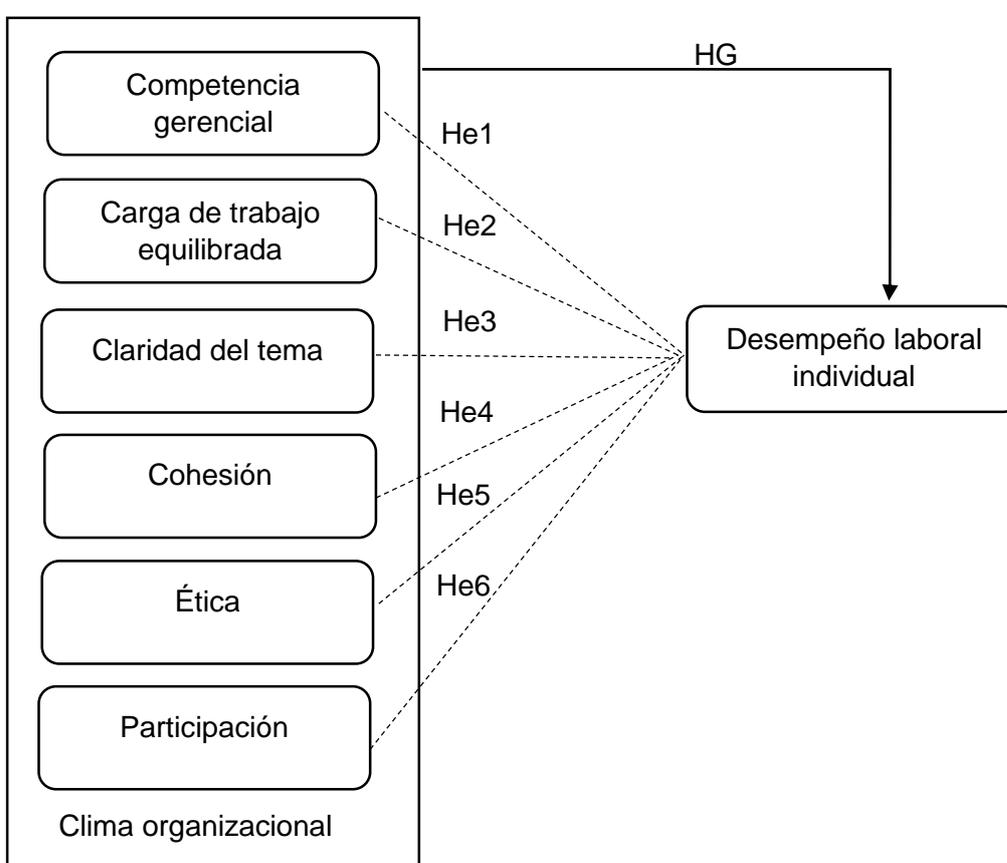
He6: La participación está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

1.5 Modelo de estudio

Bajo el siguiente esquema, el presente estudio se propone determinar la relación a nivel de las variables de estudio y a nivel de cada dimensión del clima organizacional con la variable desempeño laboral individual.

Figura 1

Modelo de estudio de la investigación.



1.6 Justificación e importancia

1.6.1 Justificación teórica

La revisión literaria en este trabajo, ha permitido conocer numerosas y relevantes investigaciones sobre el clima organizacional y el desempeño laboral individual, en el contexto local, nacional e internacional; sin embargo, en el Perú, pocos de estos estudios se han realizado en instituciones pertenecientes al sector público y que, además, vinculen o asocien ambas variables. En ese sentido, en el presente estudio se propone conocer la percepción de los trabajadores del programa PROCENCIA respecto a su entorno y su desempeño, cuyos resultados se contrastarán con las teorías que sustentan cada variable.

1.6.2 Justificación práctica

El desarrollo del presente estudio dotará de información relevante al personal directivo del programa PROCENCIA, respecto a los factores o elementos más valorados o los que están afectando el clima de la institución y el desempeño del servidor público. A partir del cual, podrá diseñar estrategias que permitan reforzar o propiciar un ambiente favorable de trabajo, salvaguardando la salud mental del empleado y generando mejores resultados orientadas a un mejor servicio al ciudadano.

1.6.3 Justificación metodológica

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados en este estudio, enmarcada en una institución pública peruana, se empleó un instrumento validado en otro contexto internacional que fue sometido a un proceso metodológico riguroso a fin de determinar la asociación de la variable clima organizacional con el desempeño laboral individual; de tal forma que este estudio presente resultados válidos y confiables.

1.6.4 Importancia

Con la presente investigación se pretende obtener en primer lugar, información real acerca de la percepción del trabajador que labora en el programa PROCENCIA sobre el ambiente y cómo se relaciona con el comportamiento que muestra al desarrollar sus funciones. En segundo lugar, con dicha información formular y diseñar estrategias que permita al nivel directivo mejorar la gestión del recurso humano en pro de alcanzar los objetivos trazados por su institución.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Revisión de la literatura

En esta sección se revisará los estudios realizados por distintos investigadores sobre el clima organizacional y el desempeño laboral individual. De esta manera, en un primer momento se abarcará los principales estudios del ámbito internacional, en un segundo momento del ámbito nacional y finalmente, del ámbito local.

2.1.1 *Antecedentes internacionales*

Para el desarrollo del ámbito internacional, se realizó la búsqueda de ambas variables en scopus, reconocida base bibliográfica, en la que se identificó los estudios más relevantes en el sector público de otros países. En ese sentido, se presenta los resultados bajo dos tipos de análisis: bibliométrico y empírico.

- **Análisis bibliométrico.**

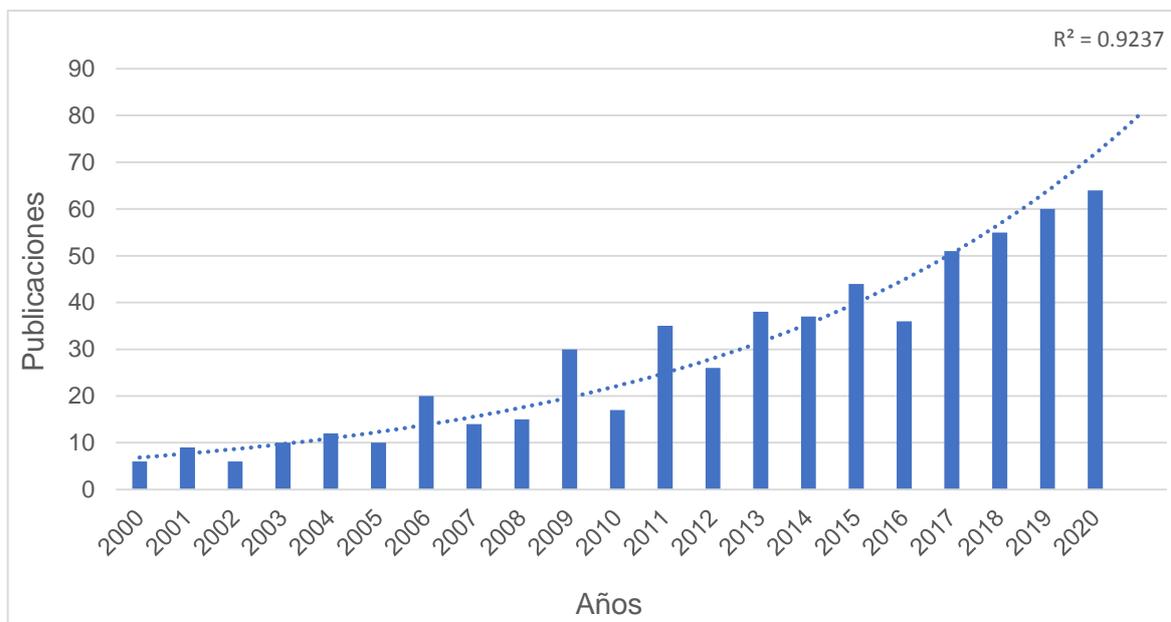
A fin de conocer la producción científica, en primer lugar, sobre la variable clima organizacional, se realizó la búsqueda en scopus utilizando los siguientes criterios:

- Search within: article title
- Search documents: "organizational climate"
- Source type: journal
- Document type: article
- Year: 2000-2021

Como resultado, se obtuvo 595 artículos que estudiaron esta primera variable, los cuales se plasman en la figura 2.

Figura 2

Artículos por año sobre clima organizacional.



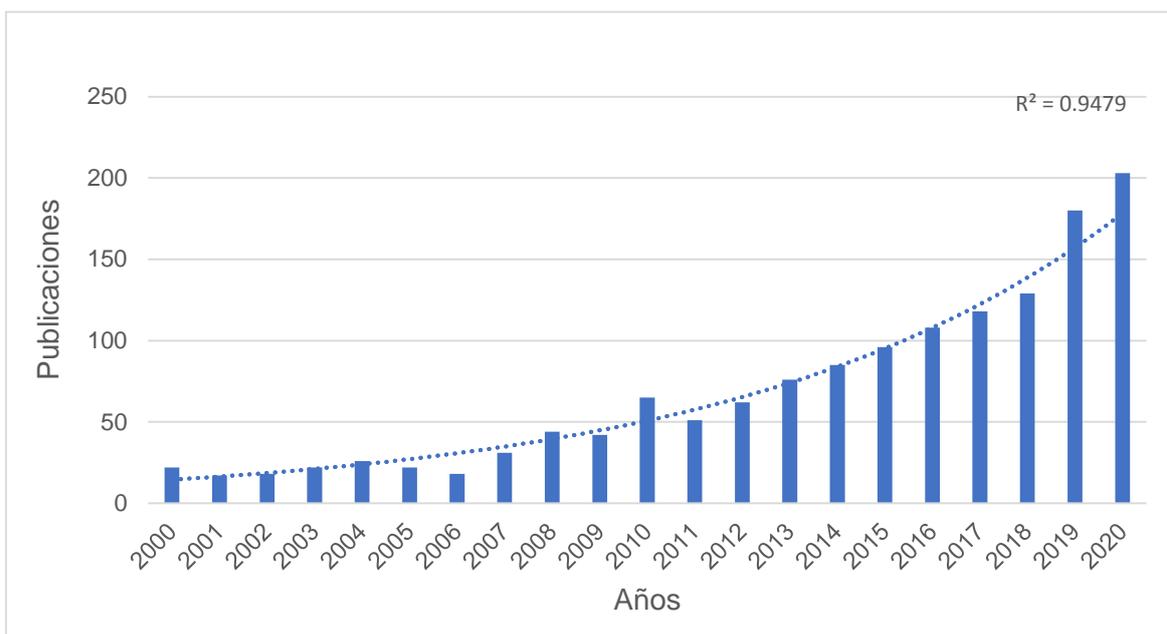
Nota. Datos extraídos de scopus.

En la figura 2 se observa la cantidad de artículos publicados sobre clima organizacional durante el periodo 2000 al 2020. En ella se aprecia que, durante los últimos años el estudio de esta materia ha tomado gran relevancia en la investigación científica, mostrando un crecimiento progresivo gracias a los artículos publicados año tras año, llegando a alcanzar en el 2017 y en adelante, más de 50 publicaciones, un número importante en comparación a los años anteriores. A partir de ello, se infiere que la investigación sobre el clima organizacional se ha mantenido activa a lo largo de la última década, cobrando mayor interés principalmente en los últimos 5 años y se proyecta de una tendencia positiva en su estudio para los siguientes periodos.

Por otra parte, el análisis bibliométrico de la segunda variable desempeño laboral individual incluyó los mismos criterios de búsqueda de la primera variable, haciendo el cambio únicamente de “organizational climate” a “job performance”. Como resultado se obtuvo 1,435 artículos publicados, éstos se plasman en la figura 3.

Figura 3

Artículos por año sobre desempeño laboral individual.



Nota. Datos extraídos de scopus.

La figura 3 plasma el número de artículos publicados sobre desempeño laboral en el periodo comprendido entre el 2000 al 2020. En ella se aprecia que, a lo largo de los últimos 20 años las investigaciones sobre esta variable han tenido un crecimiento significativo, alcanzando los 50 artículos en el año 2011 y superando inclusive los 100 artículos en el 2016. Asimismo, se puede notar que en el 2019 se logró la publicación de 180 artículos, revelando una tasa de crecimiento de alrededor de 40% en relación al año anterior, el cual alcanzó las 129 publicaciones. Del mismo modo, en el año 2020 se aprecia la mayor producción científica de todo el periodo con más de 200 artículos publicados. En efecto, el estudio de esta segunda variable ha abarcado un mayor número de artículos durante la

última década, cuyo crecimiento se muestra más uniforme a partir del 2011 y con un repunte en la producción en los 2 últimos años. Además, obtiene una tendencia alcista en su estudio para los siguientes periodos.

Por otro lado, con los resultados obtenidos en scopus se ha realizado un análisis en función a los países que han estudiado ambas variables, encontrándose que un total de 73 países han publicado artículos sobre clima organizacional, de los cuales solo 10 reúnen más de 20 publicaciones con sus respectivas citas. De la misma manera, sobre la variable desempeño laboral individual, 77 países tienen producción científica sobre esta materia, de los cuales solo 10 han realizado más de 50 publicaciones. Enseguida, en la tabla 1 se muestran los resultados de este análisis .

Tabla 1

Top 10 países por productividad

Clima organizacional			Desempeño laboral individual		
País	N.º de publicaciones	N.º de citas	País	N.º de publicaciones	N.º de citas
Estados Unidos	128	7475	Estados Unidos	441	31658
India	46	158	China	147	2459
Australia	39	1506	Malasia	122	473
Irán	39	212	Corea del Sur	83	1179
Reino Unido	36	2585	Taiwán	68	129
Taiwán	25	946	Reino Unido	64	2203
China	24	255	Canadá	57	252
España	24	461	India	55	403
Malasia	23	165	Países bajos	53	6319
Brasil	22	29	Alemania	52	2861
Total	406	13792	Total	1142	47936

Nota. Datos extraídos de scopus.

La tabla 1 consolida datos comparativos sobre los 10 países con la mayor productividad científica y número de citas. En el caso de la variable clima organizacional, Estados Unidos es el país que más destaca con 128 artículos; en un segundo lugar, muy de lejos, la India con 46 publicaciones y; en el tercer lugar se produce un empate entre Australia e Irán con 39 publicaciones cada una. De igual modo, se aprecia que por el número de citas Estados Unidos se mantiene en el primer lugar del top con 7745 citaciones, lo secunda Reino Unido con 2585 y en tercer lugar Australia con 1506 citas. Con respecto a la variable desempeño laboral individual, el primer lugar lo obtiene, coincidentemente, Estados Unidos con 441 artículos; el segundo lugar China con 147 y el tercero Malasia con 122. Cabe señalar, que a pesar que Malasia se ubica entre los tres primeros lugares con mayor producción, consigue solo 473 citaciones, un número muy reducido en comparación con Alemania, que con apenas 52 artículos alcanza 2861 citas. En consecuencia, Estados Unidos es el país con mayor producción científica y citaciones sobre ambas variables, seguido de Reino Unido, China y la India. A partir de ello, se infiere que hay un gran interés de estos países por el estudio tanto del clima organizacional como del desempeño y que, numerosos investigadores respaldan sus estudios refiriendo los artículos, principalmente, de estos países.

Por otra parte, se ha efectuado un análisis por áreas temáticas, a fin de conocer qué campos de investigación ha abarcado el estudio de estas variables, encontrándose que de un total de 22 áreas, 10 albergan más de 30 publicaciones. Asimismo, para la variable desempeño laboral individual, se ha encontrado un total de 25 áreas, de los cuales 10 han publicado más de 45 artículos. Los resultados de este análisis se observan en la tabla 2.

Tabla 2*Top 10 áreas más productivas*

Clima organizacional		Desempeño laboral individual	
Áreas temáticas	N.º de publicaciones	Áreas temáticas	N.º de publicaciones
Negocios, gestión y contabilidad.	239	Negocios, gestión y contabilidad.	733
Ciencias sociales	187	Psicología	478
Medicina	116	Ciencias sociales	414
Psicología	89	Medicina	131
Ciencias de la decisión	46	Artes y humanidades	129
Enfermería	43	Economía, Econometría y finanzas	117
Economía, econometría y finanzas	42	Ingeniería	95
Ingeniería	39	Ciencias de la computación	83
Artes y humanidades	37	Ciencia medioambiental	64
Ciencias de la computación	35	Enfermería	47
Total	873	Total	2291

Nota. Datos extraídos de scopus.

En la tabla 2, se aprecia un comparativo sobre las 10 principales áreas que han abarcado el estudio sobre clima organizacional y desempeño laboral individual. De esto se desprende que, para la primera variable, el top lo encabeza el área de negocios, gestión y contabilidad con 239 artículos; seguido de ciencias sociales con 187; medicina en tercer lugar con 116 y; en cuarto lugar, psicología con 89 artículos. Del mismo modo, se puede apreciar que, para la segunda variable el área de negocios, gestión y contabilidad alcanza el primer lugar con 733 publicaciones; en segundo lugar, el área de psicología con 478;

luego ciencias sociales con 414 y, en menor cantidad, medicina con 131 artículos. Por consiguiente, se observa una similitud entre las cuatro principales áreas que han abarcado el estudio del clima organizacional y desempeño laboral individual, denotando así, un alto interés en lo investigadores por tratar este tema al interior de las organizaciones.

- **Análisis empírico.**

Para este análisis se ha utilizado la base de datos scopus y el buscador google académico, a fin de encontrar artículos y/o tesis que contengan el estudio sobre la relación de ambas variables en los últimos cinco años. A continuación, se mencionan los principales trabajos desarrollados en un contexto internacional:

En primer lugar, se puede mencionar el estudio realizado por González-Garcés y Morales-Urrutia (2020) en Ecuador, el cual tuvo como propósito medir la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del servicio de rentas internas (SRI) que laboran en la ciudad de Ambato. Para ello, emplearon un cuestionario con respuestas en escalas de tipo likert, validado mediante el método de alpha de cronbach, sobre una muestra censal conformada por 128 funcionarios. La investigación fue de tipo cuantitativa, enfoque correlacional y de alcance exploratorio y descriptivo, que además empleó el coeficiente de correlación de Pearson para su análisis. En consecuencia, los resultados mostraron una relación positiva perfecta entre ambas variables al alcanzar un $r = 0.959$ y una significancia con un p-valor <0.05 ; indicando así, que en un mejor clima se presentará un mayor nivel de desempeño del personal. Asimismo, mencionan que la correlación se da principalmente gracias a las dimensiones; entorno físico, comunicación, relaciones interpersonales, delegación de funciones y reconocimiento, las cuales tuvieron una asociación favorable con la segunda variable. Por el contrario, el estudio develó que la dimensión objetivos institucionales no se correlaciona con el desempeño laboral; por lo

cual, refieren los autores, la entidad debe generar mayor confianza en cada uno de sus miembros a fin de desarrollar el sentido de pertenencia que contribuya a la obtención de objetivos y metas. Por otra parte, determinaron que el clima organizacional compone además un carácter descriptor de la entidad e influye en el comportamiento de sus integrantes, el cual se traslada en la atención que brindan al público de su ciudad. En consecuencia, esta investigación logró demostrar la relación fuerte y positiva entre ambas variables, resaltando que un mejor ambiente mejora el desempeño de los trabajadores.

En otro contexto, Pedraza-Melo et al. (2020) publicaron un artículo con el objetivo de medir la asociación entre las referidas variables desde la percepción de los docentes de una institución pública de educación superior en México. Este trabajo siguió un paradigma cuantitativo y correlacional, además empleó un cuestionario sobre una muestra conformada por 57 docentes; el clima organizacional estuvo compuesto por 5 dimensiones mientras que la variable desempeño fue unidimensional. Este instrumento fue validado a través del alpha de cronbach, la primera variable alcanzó una calificación buena con un alfa superior a 0.8 en promedio; mientras que la segunda variable, una calificación aceptable con 0.79. Los resultados de este estudio, mediante el rho de Spearman, develaron que sí existe una asociación positiva y significativa entre el clima y el desempeño de los docentes, dado principalmente por las dimensiones estructura e identidad, lo cual devela a su vez, la importancia de contar con puestos de trabajo bien definidos, con políticas y normas difundidas a todos los miembros de la organización así como fortalecer el nivel de compromiso de los docentes. De otro modo, también se menciona que las dimensiones riesgo y recompensas no presentan correlación positiva; en tanto, la dimensión estándares alcanza una correlación positiva pero no es significativa. En efecto, el estudio permitió conocer la percepción de los docentes así como la dimensión más valorada que, desde su postura, ayuda a cumplir sus actividades para con la institución.

Otro estudio realizado por Andrade (2019) en Ecuador, planteó como objetivo además de medir la relación de estas variables, diagnosticar el clima y analizar el desempeño laboral de 152 trabajadores del Gobierno autónomo descentralizado que se ubica en la provincia de Napo. Este estudio fue de tipo cuantitativo y correlacional, empleó la encuesta de escala de clima organizacional, conocida como EDCO, compuesta por 40 preguntas en escala de likert para medir la primera variable y para la segunda, un formato de evaluación de desempeño establecida por el Ministerio de Trabajo de dicho país; además empleó la prueba de Chi cuadrado y el rho de Spearman. En torno a los resultados, se determinó en primer lugar, un clima laboral alto, es decir, el personal percibe un buen ambiente de trabajo dado por las buenas relaciones entre los miembros del equipo y el buen liderazgo; en cuanto al desempeño, alcanzó un excelente nivel dado que el personal ha cumplido a cabalidad los objetivos trazados por la institución. En segundo lugar, se determinó que existe correlación en ambas variables y que, además, la primera ejerce incidencia sobre la segunda. Adicionalmente, este estudio señala que la dimensión sentido de pertinencia no obtuvo un resultado positivo dada la insatisfacción del personal por aspectos ligados a la deficiente gestión de la salud ocupacional y las políticas de empresa que en ocasiones les generan frustración; por el contrario, la dimensión disponibilidad de recursos obtuvo mejores resultados positivos pues en la encuesta los trabajadores manifestaron contar con equipos, espacios seguros y herramientas que les permite ejercer su labor a diario. En ese sentido, este estudio determinó que el comportamiento de los trabajadores responde a la percepción que éste tiene del clima, es decir, del ambiente que contribuye a desarrollar eficientemente sus funciones.

Por otro lado, en Colombia, Martínez y Vergara (2017) desarrollaron un estudio orientado a medir y analizar la relación entre ambas variables sobre los trabajadores del centro de servicios HACEB. El tipo de investigación fue cuantitativa y utilizó un cuestionario de 27

preguntas, en escala de likert, aplicada a una muestra censal de 35 trabajadores. Como resultado, se determinó que el ambiente laboral en HACEB es en gran medida favorable, gracias al buen manejo de los recursos humanos por parte de los directivos y la claridad de las normas establecidas; en tanto, el desempeño es bueno dado por los incentivos y remuneración que satisface al trabajador, así como la disposición que tienen los jefes para atender y escuchar al personal. Del mismo modo, se evidenció que existe un gran sentido de pertenencia y orgullo por su institución; sin embargo, de presentarse una oportunidad para cambiar de trabajo, los trabajadores expresaron que si lo harían. Por consiguiente, el estudio demostró la relación positiva de la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral, destacando las dimensiones referidas al apoyo de los directivos, la claridad del trabajo, la comunicación y el salario que constituyen motivantes para el personal de HACEB en el desenvolvimiento de sus funciones y por ende, la atención que brinda a los pobladores de su localidad.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Para este análisis, se ha revisado la literatura nacional utilizando el repositorio ALICIA (acceso libre a la información científica) a fin de extraer información sobre estudios previos de cada variable.

- **Análisis bibliométrico.**

En esta sección se realizó la búsqueda de la primera variable de estudio, utilizando los siguientes criterios:

- Término de búsqueda: "clima organizacional"
- Campo: título
- Año de publicación: del 2016 al 2021

Del mismo modo, se excluyó los formatos de libros, informes técnicos y objetos de conferencia, prevaleciendo solo los artículos y tesis para la presente investigación. Como resultado, se obtuvo un total de 2,782 trabajos sobre clima organizacional, el cual permitió elaborar un análisis respecto a las instituciones con mayor producción en los últimos cinco años. En seguida, se muestra la tabla 3 con los resultados.

Tabla 3*Top 10 instituciones nacionales más productivas según formato de investigación*

Institución	N° de publicaciones	Formato de investigación			
		Tesis de grado	Tesis de maestría	Tesis doctoral	Artículo
Universidad César Vallejo	1145	306	783	56	
Universidad Peruana Unión	143	116	18	4	5
Universidad Nacional de San Agustín	117	50	62	5	
Universidad Señor de Sipán	111	92	10		9
Universidad Nacional del Centro del Perú	84	41	39	4	
Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	84	2	65	17	
Universidad Privada del Norte	82	78	4		
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	72	9	61	2	
Universidad San Pedro	53	34	16	3	
Universidad Nacional Hermilio Valdizán	53	20	27	5	1
Universidad Nacional del Callao	46	18	24	4	
Total	1990	748	1085	96	15

Nota. Datos extraídos de alicia.

Según se aprecia en la tabla 3, la variable clima organizacional ha sido estudiada con gran interés por la Universidad César Vallejo quien alcanza el primer lugar con más de 1000 publicaciones, de los cuales 783 corresponden a tesis de maestría. En un segundo lugar y

bastante alejado, se encuentra la Universidad Peruana Unión con 143 publicaciones, de las cuales 116 corresponden a tesis de grado. Seguidamente, se encuentra a la Universidad Nacional de San Agustín con 117 publicaciones, de las cuales, en similar medida 50 corresponden a tesis de grado y 62 a tesis de maestría. Luego, se observa en un cuarto lugar a la Universidad Señor de Sipán con una producción de 111 trabajos, de los cuales 92 constituyen tesis de grado. A su vez, se desprende que la mayor parte de instituciones que conforman este top están representadas por las universidades nacionales, entre las que destacan la Universidad Nacional de San Agustín con 117 publicaciones, seguido de la Universidad Nacional del Centro del Perú, con 84 publicaciones y la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, con igual cantidad de trabajos. Acorde a ello, se aprecia que la mayor producción de la Universidad Nacional del Centro del Perú lo alcanzan las tesis de grado, mientras que, para las otras dos universidades, las tesis de maestría predominan los trabajos. Del mismo modo, se puede observar en la tabla 3 la cantidad de artículos publicados por las universidades que integran este top, donde apenas 3 instituciones contienen la producción de este formato, aunque en una medida muy pequeña; entre ellas destacan; la Universidad Señor de Sipán, la Universidad Peruana Unión y la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

En relación a la variable desempeño laboral individual, se realizó el mismo procedimiento de búsqueda que con la primera variable de estudio considerando, además, los mismos criterios de inclusión y exclusión para este análisis. Como resultado, se obtuvo 4713 publicaciones pertenecientes a más de 50 instituciones a nivel nacional, de los cuales se extrajo a las 10 principales conjuntamente con sus formatos de investigación. A continuación, se muestra los resultados obtenidos en la tabla 4.

Tabla 4*Top 10 instituciones nacional más productivas según formato de investigación*

Institución	N° publicaciones	Formato			
		Tesis de grado	Tesis de maestría	Tesis doctoral	Artículo
Universidad César Vallejo	2171	868	1188	95	
Universidad Peruana Unión	205	187	14	4	
Universidad Señor de Sipán	199	132	16		4
Universidad Privada del Norte	151	140	9	6	
Universidad Nacional de San Agustín	145	67	42		1
Universidad Nacional del Callao	54	24	28	2	
Universidad Nacional Hermilio Valdizán	93	40	47	1	5
Universidad San Pedro	78	54	24		
Universidad Nacional del Centro del Perú	79	34	45		
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	76	55	18	3	
Universidad Nacional del Altiplano	56	49	17		2
Total	3306	1650	1448	111	12

Nota. Datos extraídos de alicia.

De acuerdo a los datos extraídos en la tabla 4, la Universidad César Vallejo obtiene el primer lugar con más de 2.000 publicaciones, resaltando que 1,188 corresponden al formato tesis de maestría. Una segunda posición es alcanzada, en menor número, por la Universidad Peruana Unión con 205 publicaciones siendo la tesis de grado quien obtiene

una mayor producción con 187 trabajos. Muy de cerca, ocupando un tercer lugar, se encuentra la Universidad Señor de Sipán con 199 publicaciones de los cuales más del 50% está representando por la tesis de grado. Asimismo, se puede apreciar en la tabla 4 que el tipo de instituciones que conforman este top 10 está representado por 5 universidades privadas y 5 universidades nacionales. En el primer grupo, destacan; la Universidad Cesar Vallejo, la Universidad Peruana Unión y la Universidad Señor de Sipán; en cuanto al segundo grupo sobresalen; la Universidad Nacional de San Agustín, la Universidad Nacional del Callao y la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Hay que agregar también que, en lo que respecta a producción según el formato de investigación, la mayoría de las universidades privadas albergan mayor tesis de grado, mientras que la mayoría de las universidades nacionales reúnen más trabajos en tesis de maestría.

Otro rasgo a revelar, es lo referente a la cantidad de artículos que han sido publicados por estas instituciones, donde solo 5 universidades presentan este formato. Entre ellas destacan; la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, con 5 artículos; seguido de la Universidad Señor de Sipán, con 4; luego la Universidad Nacional del Altiplano, con 2; y, finalmente la Universidad Nacional de San Agustín, con solo 1 artículo. En contraste con ello, se evidencia que la mayor producción está dirigida a las tesis de grado, las cuales superan los 1,500 trabajos en total, representados en más del 50% por las publicaciones de la Universidad César Vallejo, institución que encabeza este top.

- **Análisis empírico**

Para desarrollar este análisis se realizó la búsqueda de artículos y/o tesis nacionales empleando la base de datos alicia y el buscador google académico, a través de los cuales se pudo acceder a numerosos trabajos que vinculaban directamente ambas variables y que fueron publicadas en los últimos cinco años. A continuación, se señalan los principales resultados enmarcados en la administración pública nacional.

En el último año, la Municipalidad distrital de Nuevo Chimbote, fue el escenario de una crisis que trajo consigo el descontento de los usuarios que se plasmó en gran cantidad de quejas y reclamos sobre el personal que labora en dicha institución por considerarlos incompetentes e improductivos. En este contexto, Novoa (2020) realizó una investigación destinada a medir la relación del clima y el desempeño laboral de los trabajadores de la referida institución. Para ello, se enfocó en una investigación cuantitativa y de tipo correlacional, utilizó un cuestionario con 36 preguntas estructuradas con respuestas en escala de Likert sobre una muestra probabilística de 132 colaboradores. Se aplicó la prueba de alfa de cronbach, obteniendo una alta fiabilidad de 0.90 en ambas variables; así también utilizó el estadígrafo rho de spearman con el que midió su correlación. El estudio determinó que el clima organizacional y el desempeño laboral tienen una relación positiva considerable al alcanzar un coeficiente de 0.705, infiriendo que cuando el clima mejora con ello también se incrementa el desempeño; destacan las dimensiones de liderazgo, la comunicación y trabajo en equipo. Asimismo, este estudio relacionó la primera variable con las 3 dimensiones del desempeño laboral; puesto de trabajo, competencias y rendimiento, obteniendo una correlación positiva considerable para la primera y, positiva de nivel medio para la segunda y tercera dimensión. En consecuencia, se logró determinar la existencia de una relación positiva y de significancia entre las variables de estudio.

En otra ciudad del Perú, Huancavelica, Churampi (2021) realizó un estudio para determinar la relación entre las variables, materia de estudio, sobre los trabajadores de la red asistencial de EsSalud. La investigación fue cuantitativa, de nivel descriptivo y empleó un cuestionario compuesto por 34 preguntas en escala de Likert para evaluar el clima organizacional y, para la variable dependiente, empleó una ficha de evaluación de desempeño diseñada por el Ministerio de Salud, el cual constaba de 19 preguntas. Este cuestionario se aplicó a una muestra censal dada por 54 trabajadores entre directivos,

profesionales y técnicos que integran la institución. Asimismo, para conocer la fiabilidad del instrumento, el autor utilizó el alfa de cronbach y para la correlación, el coeficiente Rho de Spearman. Es así que, en relación al objetivo general del estudio, se determinó que existe una relación positiva fuerte entre el clima organizacional y desempeño laboral además de ser significativa; esta relación también fue alcanzada por sus tres dimensiones; cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano con respecto a la variable dependiente. Ante ello, el autor recomendó el diseño e implementación de políticas de recompensas como incentivo, el desarrollo de talleres a efecto de mejorar la comunicación y atención que brinda el personal a los usuarios así como la dotación de equipos tecnológicos que permitan realizar un trabajo más eficiente y rápido. De este modo, el estudio demostró la relación que existe entre ambas variables, evidenciando que el comportamiento del personal tiene correspondencia con el clima, respecto a su estructura y trabajo organizado que se orienta a brindar la mejor atención a los asegurados de la región.

En otro momento, Carrera y Olano (2018) realizaron un estudio en la región de Ayacucho, específicamente sobre los trabajadores de la Dirección Regional Agraria. Este trabajo tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional que buscaba medir la relación de las variables clima y desempeño y sus dimensiones. Para ello emplearon un cuestionario con 32 ítems, donde la primera variable albergó 4 dimensiones; estructura, responsabilidad, cooperación y conflicto; mientras que la variable dependiente tuvo dos dimensiones, la eficiencia y eficacia. Este instrumento obtuvo una fiabilidad de 0.98 en promedio, según la prueba de alfa de cronbach, por lo que se aplicó a una muestra de 78 trabajadores de la referida institución. Los datos se sometieron a pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, obteniendo una distribución no normal; debido a ello, emplearon el coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall para comprobar las hipótesis. Es así, que los resultados

mostraron que al 95% de confianza existe una correlación positiva alta entre las variables clima organizacional y desempeño laboral con un coeficiente que alcanzó un 0.943, por tanto los autores sostienen que si mejora el clima, de la misma manera mejora el desempeño. Del mismo modo, se evidenció que la dimensión conflictos que reúne indicadores referidos a; la crítica interna, la consideración a los superiores, la igualdad de exigencias, entre otros, no tiene correlación positiva con el desempeño laboral dado que alcanzó un coeficiente negativo de -0.893, presenta una significancia inversa donde si aumentan los conflictos, el desempeño disminuirá. En consecuencia, los autores cumplieron el objetivo principal de este trabajo y demostraron la existencia de una relación entre clima y el desempeño laboral del personal que labora en esta sede perteneciente a la región de Ayacucho.

Por otra parte, una investigación desarrollada en Ancash por Rodríguez (2017) tuvo como escenario la Municipalidad Provincial de Yungay, en donde se buscó determinar el grado de relación entre el clima y el desempeño de sus trabajadores. La investigación fue cuantitativa, transversal y descriptivo correlacional, empleó un cuestionario compuesto de 28 preguntas en escala de likert para medir ambas variables sobre una muestra conformada por 94 empleados administrativos de la institución. El instrumento fue validado mediante el alfa de cronbach, obtuvo una confiabilidad de 0.851 y los datos recogidos fueron sometidos a pruebas estadísticas para comprobar las hipótesis planteadas, como el Chi cuadrado y la correlación de Pearson. Los resultados mostraron al 95% de confianza la existencia de una relación positiva considerable entre el clima organizacional y el desempeño del personal, sobre todo por la dimensión liderazgo y dirección que alcanzó un $r = 0.72$; mientras que las dimensiones estructura, desarrollo de procesos y ética tuvieron una correlación moderada. Asimismo, se evidenció que en la institución existe un regular clima y un desempeño de nivel medio, por lo que el autor manifiesta que a regular clima

corresponde un regular desempeño. Por consiguiente, esta investigación logró determinar la existencia de una correlación entre ambas variables y describir, a su vez, que nivel presenta cada una de ellas según la percepción del personal.

1.2.3. Antecedentes locales

En este apartado, se revisó la literatura haciendo uso la base de datos alicia y renati, reuniendo los estudios previos que vinculan de manera directa ambas variables.

- **Análisis empírico.**

Para este análisis, se identificó las tesis trabajadas en los últimos cinco años correspondiente a los distintos sectores de la administración pública en Lima. Acorde a ello, se puede mencionar los siguientes trabajos:

Un estudio realizado por Medrano (2018) en San Martín de Porres, buscó demostrar la relación entre el clima y el desempeño laboral de los docentes que pertenecen al CETPRO Condevilla de la UGEL N° 02 del referido distrito. Según la autora, su investigación fue de tipo básica dado que se orienta a la búsqueda de nuevos conocimientos sin un fin práctico, que además, busca explicar o describir el comportamiento de ambas variables. Asimismo, el estudio fue correlacional, no experimental y transversal; empleó un cuestionario con respuestas en escala de likert integrado por 37 preguntas, el cual obtuvo una fiabilidad de 0.80 en promedio para ambos instrumentos, es decir, más que aceptable. Es así, que luego de ser aplicado a una muestra de 86 docentes de la UGEL N° 02 y someterlo a pruebas de correlación rho de Spearman se determinó que existe una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y el desempeño del personal con alta significancia. Del mismo modo, las dimensiones de la primera variable; estructura, recompensa e identidad mostraron una correlación significativa y moderada con el desempeño laboral; mientras

que la dimensión relaciones interpersonales alcanzó también una correlación positiva, pero débil. Adicionalmente, el estudio develó que el personal encuestado percibe un buen clima en la institución y presenta un desempeño de nivel aceptable. En este marco, la autora recomienda promover la integración del grupo para mejorar la comunicación entre los miembros mediante el respeto mutuo y la participación activa. De esta forma, se afirma la relación significativa y positiva entre ambas variables como resultado en este estudio.

En otro punto de la ciudad de Lima, Reaño (2017) desarrolló una investigación en la Oficina de seguridad y defensa nacional perteneciente a la SUNAT, a fin de determinar en qué medida se vinculan las referidas variables dentro de un entorno que, en los últimos años ha presentado deficiencias en la distribución de responsabilidades, normas complejas, recompensas reducidas y un preocupante incumplimiento de procedimientos que impiden la realización de sus tareas. Para tal efecto, hizo un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional, utilizó un cuestionario como instrumento de recolección con respuestas en escala de likert conformada por 38 items, la misma que obtuvo una fuerte confiabilidad de 0.88 en promedio. El cuestionario se aplicó a 38 empleados y los datos obtenidos fueron sometidos a la prueba de Kolmogorov - Smimov que determinaron que dichos datos no son normales; por lo que, empleó el coeficiente de rho Spearman. Los resultados demostraron una correlación alta positiva entre el clima y el desempeño laboral con 0.712 y con nivel de significancia de 0.000, por lo que si el clima empeora, el desempeño disminuye. De otro lado, se develó que las dimensiones estructura, relaciones humanas, recompensas, reconocimiento y autonomía, se relacionan positivamente con el desempeño laboral pero de manera moderada y significativa. En consecuencia, el estudio alcanzó su propósito y determinó la relación positiva entre ambas variables, las cuales van en un mismo sentido, por lo que si una se ve afectada, también afectará a la segunda.

Por otro lado, Serrano (2017) realizó un estudio enfocado en demostrar la asociación entre el clima y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de archivo del SAT, debido al entorno cambiante y los nuevos métodos de trabajo que las nuevas gerencias viene implementando en cada cambio municipal. Es así, que bajo un estudio aplicado, cuantitativo y correlacional se utilizó un cuestionario de 50 preguntas, la cual tuvo una fiabilidad de 0.80 y fue aplicada a una muestra censal de 60 trabajadores de la entidad. Los resultados mostraron una relación significativa y positiva entre las referidas variables, además develó que el clima y el desempeño, según la percepción del personal, es regular. Del mismo modo, las dimensiones estructura, liderazgo, toma de decisiones y motivación alcanzaron un coeficiente de correlación de 0.50 en promedio, lo cual indica una relación positiva moderada con la variable desempeño laboral. En este marco, la autora recomendó al nivel directivo de la institución, adoptar medidas que fomenten la comunicación asertiva, la participación activa, el apoyo mutuo y sobre todo la contratación idónea de personal para cada puesto, de tal manera que propicie un ambiente favorable que contribuya a un mejor desempeño y por ende, al cumplimiento de objetivos. Es así, que el estudio demostró que ambas variables se relacionan positivamente por tanto es importante mantener un entorno apropiado que permita un desenvolvimiento eficiente del personal que finalmente se orienta al usuario.

En otro contexto, Huamán (2018) elaboró una investigación en la gerencia administrativa de la municipalidad de Ate, destinada a medir la asociación entre las variables que conforman el presente estudio. Para ello, empleó un cuestionario con 36 preguntas en escala de likert, la cual fue validada con el método de alpha de cronbach, obteniendo un 0.80 en promedio que indica la alta fiabilidad del instrumento. Asimismo, caracterizó el estudio como cuantitativo, correlacional y no experimental; además, empleó el coeficiente de correlación rho de Spearman para conocer en qué medida el clima y el desempeño se

asocian. El estudio se realizó sobre una muestra censal de 48 trabajadores, quienes completaron los cuestionarios y determinaron, en conjunto, que ambas variables se perciben de manera favorable. En cuanto a los resultados sobre la asociación entre el clima y el desempeño laboral, ésta alcanzó un coeficiente de 0.798, lo cual indica una relación positiva moderada y significativa. De la misma forma, las dimensiones; estructura, liderazgo y comunicación alcanzaron una correlación positiva moderada con respecto a la variable desempeño laboral. En ese sentido, la autora sostiene que, un ambiente adecuado, una mejor dirección o liderazgo y una comunicación horizontal, mejorará el desempeño del personal al interior de la gerencia. De este modo, se cumplió el propósito de la investigación al demostrar la relación existente entre la variable clima y la variable desempeño laboral.

2.2 Teorías relacionadas al tema

2.2.1 *Fundamentos teóricos sobre clima organizacional*

A lo largo de la historia, el término clima organizacional ha sido tratado por un sinnúmero de autores quienes bajo diversos planteamientos determinaron su origen y conceptualización en distintos ámbitos y contextos. Considerando ello, para esta investigación se analizará el surgimiento de este concepto en el campo de la administración, a través de la descripción de sus principales escuelas donde se dan las primeras señales sobre el clima organizacional.

- **Origen**

Escuela científica y clásica

Representada por Frederick Taylor (1910) en la escuela científica y por Henri Fayol (1920) en la escuela clásica, quienes son considerados los fundadores de la administración moderna. Por un lado, entre las aportaciones de Taylor se menciona; la racionalización del trabajo, la especialización del obrero, los incentivos salariales por producción y la

estandarización de métodos y procesos laborales, los cuales estaban orientados a economizar esfuerzo y tiempo, aumentar la productividad y garantizar el correcto desempeño de las tareas, de modo que el trabajo del empleado no represente pérdidas a la empresa. Como se aprecia, Taylor tenía un punto de vista más ligado a lo económico; sin embargo, en sus últimos años también mostró interés por las condiciones laborales del trabajador como; la correcta distribución física de los equipos, dotarlos de las mejores herramientas de producción y mejorar su ambiente físico con mayor iluminación, ventilación y comodidad para no afectar su eficiencia. Por otro lado, Fayol distingue a la organización en su conjunto y la estructura que debe tener para lograr mayor eficiencia en todas las partes, a diferencia de la científica éste autor divide el trabajo a nivel de órganos que puede tener una dirección vertical u horizontal determinadas por las escalas jerárquicas de autoridad. También identificó las funciones o procesos administrativos que orientan el trabajo de un administrador y, estableció los reconocidos 14 principios de la administración cuyo propósito era sistematizar el comportamiento gerencial y definir la jerarquía al interior de una organización (Chiavenato, 2019). En conclusión, ambas escuelas se preocuparon por buscar la eficiencia organizacional.

Escuela de las relaciones humanas

El principal exponente e impulsor de esta escuela fue Elton Mayo (1930), su teoría tuvo como respaldo los estudios realizados por Hawthorne en los años 1927 y 1932, donde a fin de comprobar el nivel de productividad de un trabajador lo sometió a cambios en su entorno, específicamente lo relacionado a la iluminación, dando como resultado una mayor productividad cuando se mejoran las condiciones de trabajo. Asimismo, en esta escuela se reconoce al individuo como el hombre social, basada en que las personas no son seres aislados, son criaturas sociales, con sentimientos, deseos y temores. Aparece la motivación humana dada por las recompensas sociales y simbólicas, la frustración, las teorías sobre liderazgo y la comunicación, factores que consideró influyen directamente en

el clima, dando lugar a la concepción de este término como el ambiente psicológico y social que condiciona el comportamiento de quienes lo integran (Hellriegel et al., 2009). De esta manera, la escuela de las relaciones humanas representa una reacción a las teorías científicas y clásicas dando mayor importancia al factor psicológico y social del trabajador.

Escuela estructuralista

Max Weber (1950) fue su principal representante, desarrolló la teoría de las estructuras y describió a la burocracia como un modelo ideal de organización definida por normas, reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, la autoridad, la profesionalización y la división del trabajo. Aquí surge el término de hombre organizacional, aquel que desarrolla distintos roles en diversas organizaciones, es flexible, tolera las frustraciones, tiene la capacidad de postergar recompensas y tiene el deseo permanente de realización. A su vez, esta escuela representa la sociedad actual compuesta por organizaciones en las que un individuo necesita cubrir sus necesidades primarias y secundarias, conciliando así el concepto de hombre económico y el hombre social (Chiavenato, 2011). De este modo, se tiene una visión más amplia sobre la organización y la relación con su entorno.

Arano et al. (2016) indican que aunque hasta ahora no se aborda completamente el concepto del clima organizacional, desde el enfoque de esta escuela, quienes laboran en una institución deberían sentirse parte importante de éstas, pues constituye el medio en donde el individuo puede desarrollarse o desenvolverse favorablemente, de lo contrario experimentarían frustración.

Escuela conductista

Chiavenato (2019) sostiene que el origen de esta escuela en 1960 radica en el estudio de la conducta individual para explicar el comportamiento de las organizaciones, siendo indispensable que el gerente conozca las necesidades de las personas para comprender su conducta; además de emplear la motivación como un medio poderoso para mejorar la

calidad de vida en el interior de las organizaciones, entendiendo qué los hace actuar de la forma en que lo hacen y no de otra manera. En ese sentido, este autor menciona que por aquella época el estudio de la motivación obtuvo grandes contribuciones de numerosos autores, entre los que destacaron:

- Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo estadounidense que en 1962 alcanza gran notoriedad en su estudio gracias a la representación de las necesidades humanas en una pirámide, las cuales separó en jeraquías o niveles según la importancia que le brinda el individuo. Esta pirámide se aprecia en la siguiente figura:

Figura 4

Pirámide de las necesidades de Maslow.



Nota: Extraído de Chiavenato (2019).

- Frederick Irving Herzberg (1923-2000), formuló la teoría de los dos factores los cuales ejercen influencia sobre el quehacer del individuo. Así, se menciona en primer lugar a los factores extrínsecos, aquellos que rodean a las personas y son gestionadas por la empresa de modo que el trabajador no puede controlarlas, como los salarios, incentivos, privilegios, políticas, oportunidades, entre otros, que evitan la insatisfacción

momentánea del trabajador. En segundo lugar, los factores intrínsecos se componen de todas las actividades que el trabajador puede controlar en relación a su puesto, como el crecimiento personal, el desarrollo profesional, nuevas responsabilidades, entre otras, que generan satisfacción en ellos.

- Douglas McGregor (1906-1964), desarrollo la teoría X y teoría Y. La primera supone que las personas son perezosas, evitan el trabajo, no asumen responsabilidades y deben ser coaccionados para que puedan alcanzar las metas. Refleja un estilo de administración rígido y autocrático, que hace que las personas trabajen en esquemas planeados para alcanzar los objetivos de la organización. En ese sentido, las personas buscan motivación fuera de su trabajo para alcanzar la autorealización. En cuanto a la segunda, supone que las personas se esfuerzan de manera natural, son responsables, tienen autocontrol, desarrollan la creatividad para solucionar problemas y están motivados. Muestra un estilo de administración abierto y dinámico, busca crear oportunidades y motivar el crecimiento individual.
- David McClelland (1917-1998) sostuvo que toda persona tiene una motivación que se basa en tres tipos de necesidades; la primera es de afiliación, pertenecer a un grupo social e interactuar con sus miembros, sentirse aceptados. La segunda es de poder, relacionada a la necesidad de ejercer influencia sobre otros y lograr reconocimiento, su motivación es la competitividad. La tercera es de logro, donde las personas tienden a desafiarse a si mismo, se plantean metas altas que los motiva a superarla mediante esfuerzo y desarrollo de sus capacidades. Por consiguiente, las personas se motivan de distintas maneras en base a las necesidades que requiere satisfacer y sobre las cuales analiza si el puesto en que laboran le permite satisfacerlas.

Como se ha podido conocer, la evolución de la administración a través de las escuelas, condujo a la formación de distintos conceptos sobre el desarrollo del individuo, de su

ambiente y de la interacción de ambas. Por ello, más allá de ser un dato histórico, estas escuelas muestran el surgimiento de un ente organizacional que evoluciona de forma más humana, técnica y recibiendo la influencia de diversos elementos ambientales que fueron dando forma o lugar a lo que se conoce como clima organizacional.

Enfoques

Brunet (2011) severa que el origen teórico del clima organizacional no estuvieron siempre claros, dado que solía confundirse con el concepto de cultura y, en ocasiones con liderazgo. Sin embargo, Chiavenato (2007) asegura que el desarrollo gradual sobre el clima organizacional presentó tres posturas o enfoques fundamentales que contribuyeron a comprender este fenómeno:

- **Enfoque objetivo de Forehand y Gilmer**

Llamado también enfoque estructural, comprende al clima como las características particulares y perdurables de una organización que tiene influencia en el actuar de sus integrantes. Es decir, están dadas por los atributos tangibles que posee la organización, la cual es expuesta al individuo para su percepción.

- **Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts**

Está relacionado a la opinión que se forma el trabajador sobre la estructura, dirección, actitudes, valores, gestión, estilos de liderazgo, motivación de las personas que conforman su área de trabajo. Asimismo, se indica como factor importante el llamado "spirit" que describe las necesidades que tiene el individuo, las cuales al ser satisfechas producen un sentimiento de disfrute. Es decir, está dada por la percepción individual o personal del trabajador respecto a su entorno.

- **Enfoque sintético de Litwin y Stringer**

Considera la naturaleza objetiva y subjetiva del clima organizacional, donde ésta es producto de la interacción recíproca de los individuos con su ambiente. Es decir, el clima organizacional es producto de la situación actual de una organización donde se interceptan tanto los atributos individuales como los atributos a nivel de empresa.

A partir de estos enfoques, se desprendieron distintos acercamientos sobre la concepción del clima organizacional.

Definiciones del clima organizacional

Desde el reconocimiento que recibió esta variable en el contexto organizacional, a partir del siglo XIX, diversos autores han desarrollado sus estudios ofreciendo una amplia gama de definiciones sobre ella. A continuación, se menciona las principales.

Tabla 5

Cronología conceptual sobre clima organizacional

Autores	Definición
Taguri (1968)	Características fundamentales de la empresa percibidas por el individuo interno y externo, cuyo ambiente afecta sus actitudes.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que caracteriza a la organización que afecta el comportamiento del trabajador y sus resultados.
Schneider (1975)	Interpretaciones del exterior que ayuda al individuo a encontrarle sentido al mundo y orientar su comportamiento.

James y Sells (1981)	Representación cognoscitiva del individuo y su entorno.
Brunet (1987)	Es el ambiente definido por valores, opiniones y actitudes del personal que influyen en su productividad.
Payne (1990)	No es representativo de toda una organización dado que las percepciones son distintas en cada área, solo se comparten en pequeños grupos, por tanto se tiene climas departamentales pero no organizacionales.
Álvarez (1995)	Resultado de la manifestación de factores de tipo interpersonal, físico y organizacional que repercuten en la satisfacción y comportamiento del trabajador.
Chiavenato (2000)	Atributos del ambiente laboral que percibe el individuo y que influye de manera directa en su comportamiento.
Brunet (2011)	Interacción de las variables que conforman una organización con la personalidad que tienen un individuo, lo que genera percepciones sobre situaciones que suceden en su entorno.
Cubillos et al. (2014)	Percepciones conjuntas de los empleados respecto a su centro de trabajo en base a la satisfacción que experimentan al cumplir su tarea y cubrir sus necesidades sociales.
Hernández et al. (2018)	Percepciones compartidas entre trabajadores de una organización producto de las experiencias y procesos de trabajo que influyen en su conducta y contribuyen a su desempeño favorable.

Nota. Adaptado de la revisión de la literatura sobre clima organizacional.

A partir de ello, la autora de esta investigación define al clima organizacional como la percepción de los atributos tangibles e intangibles de una organización, los cuales son valorados por el individuo según sus expectativas, experiencias y necesidades, y que a su vez, puede influir positiva o negativamente en su desempeño.

Características del clima organizacional

Para comprender los conceptos o definiciones sobre clima organizacional Ruiz (2007) expone las características más relevantes :

- Sus atributos constituyen la personalidad de la organización.
- Se basa en las características de la realidad externa percibida de manera directa o indirecta por el individuo.
- Las percepciones se dan a nivel individual, cada uno tiene una interpretación propia del medio en que se desarrolla.
- Varían de una organización a otra, constituyen un sistema independiente.
- Impacta en el comportamiento de los que integran una organización.
- Es producto de la interacción entre las características individuales y las características organizacionales.
- Son permanentes en el tiempo, pero puede cambiar ante un hecho particular.

Tipos de clima organizacional

Brunet (2011) afirma que, de acuerdo a Likert, tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales con climas particulares.

1. Clima de tipo autoritario explotador

Prima la desconfianza, el temor e inseguridad general, donde las decisiones se toman solo a nivel directivo y luego se expande a los empleados siguiendo una línea burocrática. Se percibe un ambiente de amenazas y castigos, pero estable para los subordinados con muy poca comunicación entre los miembros y nula motivación.

2. Clima de tipo autoritario paternalista

Las decisiones son tomadas en la plana superior y existe delegación de poder a otros niveles con cierta flexibilidad. Las relaciones son de dependencia hacia los superiores quienes establecen las normas dando al subordinado la impresión de pertenecer a una organización estable, capaz de satisfacer sus necesidades sociales.

3. Clima de tipo participativo consultivo

Se permite mayor participación de los niveles medios e inferiores sobre las decisiones y políticas adoptadas, estableciendo una comunicación descendiente y mayor motivación mediante las recompensas, a fin de cubrir sus necesidades de prestigio, pero con alto nivel de responsabilidad.

4. Clima de tipo participativo grupal

Predomina la confianza y descentralización, donde los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones y se comprometen en mayor medida, a lograr los objetivos que se plantea la empresa como equipo; la comunicación se da en todas las direcciones afianzando la confianza entre superior y empleado.

2.2.2 Modelos teóricos sobre clima organizacional

En esta sección, se expone los principales modelos desarrollados por distintos autores que se han manejado a lo largo del tiempo y que permite conocer la naturaleza de su estudio y los elementos que lo componen.

- **Modelo de Rensis Likert**

Fue desarrollada entre 1961 y 1967, establece que la conducta de los miembros de una organización depende del comportamiento que reciben o perciben de sus superiores y de las condiciones laborales en que trabaja (Brunet, 2011). Es decir, la forma como ellos perciben la realidad de manera subjetiva. Este modelo estableció 8 dimensiones que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 6

Dimensiones del modelo teórico de Likert

Nº	Dimensión	Descripción
1	Métodos de mando	Relacionado al liderazgo que puede persuadir en los trabajadores.
2	Fuerzas motivacionales	Métodos empleados para satisfacer las necesidades de los empleados.
3	Procesos de comunicación	Canales empleados para transmitir los mensajes.
4	Procesos de influencia	Interacción entre directivos y empleados para cumplir metas y objetivos.
5	Proceso de toma de decisiones	Información objetiva y oportuna que respaldan las decisiones.
6	Procesos de planificación	Proyección de objetivos y estrategias para alcanzarlos.
7	Procesos de control	Métodos para distribuir el control en los diferentes niveles de la organización.
8	Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Cumplir lo planificado.

Nota. Extraído de Brunet (2011).

- **Modelo de Litwin y Stinger**

Desarrollada en 1978, establece que el contexto y la estructura de una organización tienen influencia en el clima organizacional, el cual impacta a su vez en la conducta del empleado (Brunet, 2004). Es decir, intenta explicar aspectos de la conducta del empleado y describir qué determinantes ambientales o situacionales inciden en él. Además, aplican la retroalimentación como herramienta de cambios que conlleva a elevar el desempeño de la fuerza laboral. Este modelo propone 9 dimensiones que se describen a continuación:

Tabla 7*Dimensiones del modelo teórico de Litwin y Stinger*

Nº	Dimensión	Descripción
1	Estructura	Relacionada al conjunto de normas, procedimientos y trámites que pueden afectar o no su desenvolvimiento.
2	Responsabilidad	Representa la autonomía para tomar decisiones sobre su trabajo.
3	Recompensa	Comprende los estímulos recibidos por el buen trabajo.
4	Riesgo	Relacionada a los desafíos para alcanzar objetivos.
5	Calor	Referido al ambiente grato alrededor del empleado.
6	Apoyo	Comprende el espíritu de ayuda de parte del equipo de trabajo, en todos los niveles.
7	Estandares de desempeño	Comprende los reglamentos establecidos sobre el rendimiento laboral.
8	Conflicto	Discrepar de forma adecuada ante opiniones distintas.
9	Identidad	Relacionado al sentimiento de pertenencia a la institución.

Nota. Extraído de Brunet (2004).

- **Modelo de Moos**

García-Saisó et al. (2014) explican que este modelo originalmente fue desarrollado en 1974 por Moos e Insel y, posteriormente en el 2008 solo por Moos. Esta escala de clima social en el trabajo buscaba evaluar el ambiente social existente en todo tipo de unidades de trabajo. Para ello, implementó un instrumento conocido como la Work Environment Scale (WES), el cual se compone de 3 dimensiones y 10 factores descritos en la siguiente tabla:

Tabla 8*Dimensiones del modelo teórico de Moos*

N°	Dimensión	Factor	Descripción
1	Relaciones	Implicación	Comprende el nivel de compromiso de los empleados.
		Cohesión	Relaciones interpersonales.
		Apoyo	Respaldo de los directivos a los empleados.
2	Autorealización	Autonomía	Motivación para tomar decisiones en un ambiente flexible.
		Organización	Orientarse al cumplimiento de tareas planificadas.
		Presión	Altas demandas de trabajo y manejo de tiempo para desarrollarlos.
3	Estabilidad / cambio	Claridad	Conocimiento de tareas, reglas y políticas de la empresa.
		Control	Uso de reglas para mantener el orden.
		Innovación	Importancia a los cambios.
		Confort	Medida en que el entorno propicia un ambiente agradable.

Nota. Adaptado de García-Saisó et al. (2014).

- **Modelo de Muhammet Sait Dinc, Sait Revda y Cemil Kuzey**

Desarrollado por Dinc et al. (2020) para medir el clima organizacional sobre el agotamiento de los docentes en universidades estatales y privadas en Turquía. El estudio incluyó el diseño de un modelo a partir de la adaptación de las dimensiones establecidas por Kirk Lewis Rogg (2001), Koys y DeCottis (1991) y Eberhardt y Shani (1984); la cuales dieron

lugar al empleo de 6 dimensiones; competencia gerencial, carga de trabajo equilibrada, claridad de la tarea, cohesión, ética y participación, que inicialmente incluyó 30 ítems y que, luego de aplicar un análisis factorial exploratorio para medir su consistencia interna, eliminó 4 ítems quedando finalmente un modelo compuesto por 6 dimensiones y 26 ítems.

De la revisión de los modelos teóricos mencionados en párrafos anteriores, se eligió emplear el modelo de Dinc et al. (2020) dado que su instrumento ha sido sometido a pruebas estadísticas que determinaron su confiabilidad, es reciente, sus dimensiones son adaptables al campo del sector público y abarca distintos aspectos de manera concisa.

2.2.3 Dimensiones de la variable clima organizacional

A fin de medir el clima organizacional en el presente estudio, se ha tomado las 6 dimensiones establecidas por Dinc et al. (2020) las cuales se describen a continuación:

Tabla 9

Dimensiones para medir el clima organizacional

N°	Dimensiones	Descripción
1	Competencia gerencial	Comprende los conocimientos, habilidades y la conducta mostrada por los gerentes hacia sus empleados, así como la apertura de canales de comunicación para la gestión eficiente.
2	Carga de trabajo equilibrada	Relacionada con la disposición de tiempo que tiene el empleado para realizar una actividad, sin presiones y dándose espacio para la resolución de problemas en su trabajo.
3	Claridad de la tarea	El empleado entiende sus funciones y por ende, lo que se espera de su trabajo.

4	Cohesión	Referido al respeto mutuo y las relaciones amistosas que se mantienen dentro y fuera del trabajo.
5	Ética	Normas que guían la conducta al interior de la organización.
6	Participación	Expresa la consideración del gerente hacia el empleado en la toma de decisiones, denotando un ambiente flexible y transparente.

Nota. Adaptado de Dinc et al. (2020).

2.2.4 Fundamentos teóricos sobre desempeño laboral individual

Durante muchos años, esta variable ha recibido la atención de numerosos investigadores, sobre todo en la rama de la psicología organizacional, pues buscaba conocer y explicar qué factores inciden en el comportamiento del trabajador (Choi et al., 2018).

Origen

Naranjo (2012) sostiene que el término desempeño laboral fue utilizado, inicialmente, a fines del siglo XIX, debido a la relevancia que se le daba a los méritos oficiales, quienes elaboraban y presentaban sus informes a los subalternos; posteriormente en Estados Unidos se requiere organizar grupos y administrar armamento para la guerra por tanto, debían seleccionar, de acuerdo al esfuerzo físico demostrado, quienes podían ocupar los cargos. En este punto, se empieza a valorar el desempeño laboral, aunque no se le conocía como tal, sino como descripción de puestos.

Por otro lado, Maristany (2000) afirma que el término desempeño laboral se asignó por primera vez en los vendedores asalariados por el estado norteamericano, así como al ejército de ese país que por los años de 1916 enfrentaban batallas. Asimismo, señala que uno de los primeros en utilizar este término fue Robert Owen (1858), quien empleó un

método donde se asignaba un supervisor a cada empleado para que lleve el control de su conducta realizando informes diarios sobre su desempeño, además atribuyó un color al comportamiento mostrado por el empleado el día anterior; negro si era malo, blanco si era excelente, azul y amarillo si era regular o bueno. De esta manera, el término empieza a tener reconocimiento.

Posteriormente, Méndez (2000) manifiesta que la definición de desempeño laboral fue adoptada como una herramienta que medía el funcionamiento de las áreas productivas, sin dejar de lado la retroalimentación al empleado la cual tenía el propósito de mejorar su rendimiento y darle mayor seguridad en su organización. Se entiende así, que existe una preocupación no sólo por medir el desempeño del trabajador sino también por identificar sus puntos débiles para corregirlos y mejorarlos.

De otro lado, Pedraza et al. (2010) indican que el desempeño laboral actúa como piedra angular en el camino a alcanzar los objetivos de las organizaciones, por ello ha resultado muy interesante para los gerentes de hoy en día, proponer medidas o recursos que contribuyan a elevar las capacidades, conocimientos y/o aptitudes de sus empleados. En ese sentido, el desempeño laboral se funda en las acciones ejecutadas por los integrantes de una organización definidos por las capacidades que posee y el nivel de contribución que genera a la entidad.

En consecuencia, habiendo obtenido reconocimiento en el ámbito empresarial, el término recibió numeraciones conceptualizaciones de parte de muchos actores, entre los que se destacan:

Tabla 10*Definiciones de desempeño laboral individual*

Autor	Definición
Campell (1990)	Conjunto de acciones destacadas de un trabajador que contribuye al crecimiento de la organización a través del cumplimiento de metas.
Stoner (1994)	Es el trabajo en términos de eficiencia y eficacia que ejercen los empleados para lograr los objetivos que plantea la organización.
Werther y Davis (2000)	Procedimiento que permite al trabajador demostrar sus habilidades en el cargo asignado en un periodo establecido, recibiendo una valoración por ello.
Alles (2002)	Manifestación de competencias de un individuo sobre la ejecución de las actividades para atender la demanda del trabajo.
Chiavenato (2007)	Comportamientos que muestra el empleado y que contribuyen a que la organización cumpla sus metas, evaluados en términos de calidad y rendimiento.
Pedraza (2010)	Relacionado al comportamiento que muestra el trabajador éste se mide por sus competencias individuales y aportación al logro de objetivos.
London y Mone (2014)	Constituye una variable que puede tener 3 perspectivas; organizacional, grupal e individual.
Acosta (2018)	Demostración aptitudinal del trabajador durante la ejecución de sus funciones.

Nota. Datos extraídos de la revisión literaria sobre desempeño laboral individual.

Como se aprecia, las definiciones expuestas son múltiples y diversas; sin embargo, hacen un énfasis al rol de las acciones, es decir el lado comportamental. Es así, que Campbell (1990) menciona que los comportamientos están bajo el dominio del individuo, pueden distinguirse entre aquellos que son relevantes para el logro de objetivos y aquellos que no, y finalmente, que pueden ser medidos en función a la contribución al cumplimiento de metas.

En concordancia a ello, de la revisión teórica sobre el desempeño laboral individual se puede definir como el conjunto de actitudes y comportamientos que demuestra un empleado sobre la ejecución de tareas, producto de su habilidad, capacidad y las condiciones que le brinda su entorno permitiendo la consecución de objetivos institucionales.

Características del desempeño laboral individual

Motowidlo et al. (1997) señalan que el desempeño individual posee 4 características fundamentales:

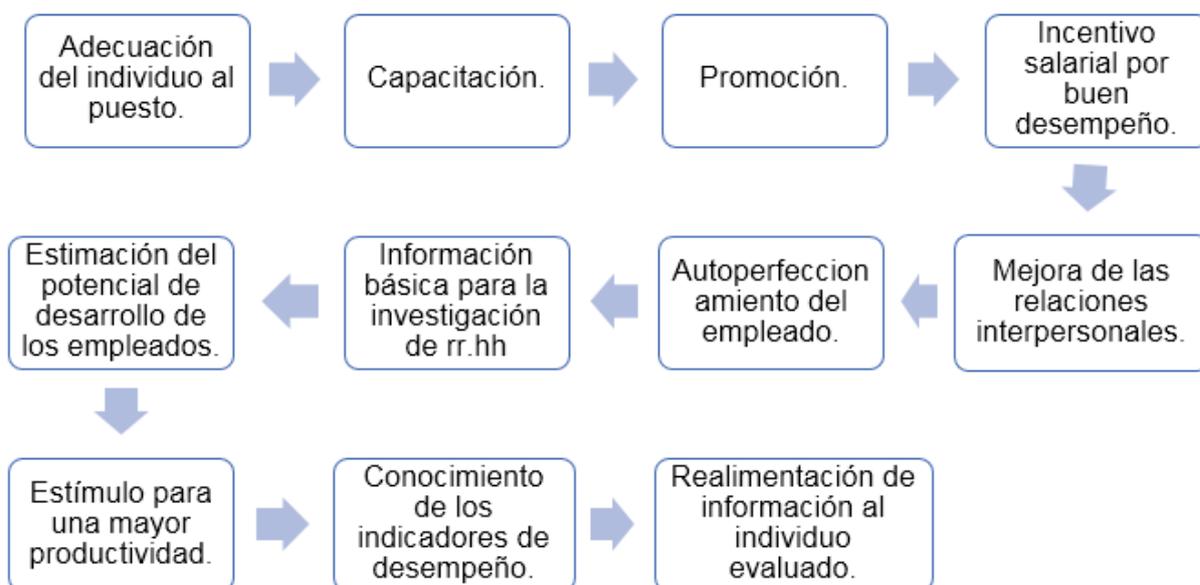
- a) **Carácter comportamental.** Son los comportamientos o conductas que los empleados muestran al interior de la organización, que pueden contribuir o dificultar el cumplimiento de objetivos.
- b) **Carácter episódico.** El empleado no muestra un mismo nivel de desempeño durante toda su jornada laboral, sus acciones pueden o no ayudar a lograr las metas; sin embargo, no tienen efecto directo en su desempeño global.
- c) **Carácter evaluativo.** Se evalúan los comportamientos del trabajador en relación a su aporte a los objetivos, pueden superar lo esperado, cumplir lo mínimo o no cubrir lo esperado.
- d) **Su carácter multidimensional.** Los comportamientos son características naturales de los individuos, por tanto, son cambiantes.

Evaluación del desempeño

Chiavenato (2011) sostiene que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo un individuo desempeña las funciones de su puesto. Esta apreciación puede motivar o juzgar las cualidades de una persona; así como también, identificar las dificultades que puede presentar el trabajador con respecto a problemas en la supervisión, integración con el equipo, desmotivación, discordancias, entre otros. Por otro lado, Toala et al. (2017) afirman que una evaluación conlleva un conjunto de acciones para la toma de decisiones sobre el plan de desarrollo del trabajador dado que, podrán determinar si la selección y capacitación otorgada fueron los más apropiados y, a partir de ello, establecer medidas de corrección. De la misma manera, permite diseñar e implementar un plan para mejorar las debilidades identificadas con mira a alcanzar los planes de la institución. En concordancia con ello, la evaluación de desempeño busca alcanzar los objetivos que se muestran en la siguiente figura:

Figura 5

Objetivos de la evaluación del desempeño.



Nota: Adaptado de Chiavenato (2011).

De acuerdo a la figura 5, los objetivos se enfocan principalmente en brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento al trabajador con el fin que su desempeño mejore y por ende, los resultados a nivel individual y organizacional.

Responsables de la evaluación del desempeño

Continuando con Chiavenato (2011), señala que la evaluación puede recaer en el gerente, el propio trabajador, el gerente y trabajador, al grupo de trabajo, al área de recursos humanos o inclusive a una comisión especial, pero ésta dependerá de la política adoptada por recursos humanos. En ese sentido, a continuación se describe los responsables de evaluación.

Tabla 11

Responsables de realizar una evaluación de desempeño

Responsable	Descripción
Gerente	Asume la responsabilidad de evaluación de sus subordinados con el apoyo del área de recursos humanos, quienes instruyen y dan las pautas para que realicen el proceso.
Trabajador	El propio trabajador es el responsable de su evaluación, es decir, cada uno evalúa el cumplimiento de las funciones de su puesto.
Gerente y trabajador	Utilizan el sistema de administración por objetivos (APO).
Grupo de trabajo	El equipo asume la responsabilidad para evaluar a sus integrantes y con cada uno implementar mejoras que permita el alcance de objetivos.
Área de recursos	Realiza la evaluación conjunta a todo el personal que integra

humanos	la organización. Para ello utiliza información pasada de los trabajadores brindada por el gerente, las cuales procesa e interpreta para establecer planes de acción y mejora. Mide con porcentajes en forma general.
Comisión especial	Es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas designadas que pertenecen a la organización y que también participan en la evaluación a fin de mantener un equilibrio de los juicios y se cumplan las normas.

Nota. Adaptado de Chiavenato (2011).

En referencia a lo descrito en la tabla anterior, el autor menciona que todas presentan ventajas y desventajas en la forma de evaluación; sin embargo, existe la tendencia a delegar la responsabilidad al propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos de forma consensuada.

Autoevaluación del desempeño laboral

Werther y Davis (2014) sostienen que la autoevaluación es una herramienta muy útil para que el personal de una organización formule una opinión sobre su desempeño, estimulando su desarrollo personal y sobre todo su participación en el proceso de mejora. Asimismo, Chiavenato (2011) menciona que la autoevaluación permite al trabajador conocer los aspectos más relevantes que se valoran en su desempeño, apreciar sus fortalezas y debilidades, así como dar una mirada o establecer una crítica en relación al desenvolvimiento mostrado en su espacio laboral y la medida en que contribuye o no al logro de objetivos.

2.2.5 Modelos teóricos sobre el desempeño laboral individual

En esta sección se expone los principales modelos teóricos sobre la variable dependiente, desarrollados por distintos autores con el fin de conocer la naturaleza de su estudio:

Modelo Murphy

Desarrollada por Kevin Murphy (1989) quien intentó marcar una diferencia en la falta de claridad en la definición de los términos desempeño, productividad y eficiencia. Asimismo, resaltó que algunos empleados usan su tiempo en realizar actividades diferentes a las derivadas del puesto que ocupan, como por ejemplo; atender a los compañeros, resolver problemas no previstos, entre otros. Por tanto, no sólo se debe evaluar la ejecución de las tareas propias del cargo, sino considerar todas las conductas y acciones que ejecuta el trabajador y que son importantes para la organización (Murphy, 1990). En ese sentido, el autor diseña un modelo para evaluar el desempeño a partir de 4 dimensiones:

Tabla 12

Dimensiones del desempeño según modelo Murphy

N°	Dimensiones	Descripción
1	Conductas orientadas a la tarea.	Se centra en las actividades propias del puesto o función.
2	Conductas orientadas interpersonalmente.	Conductas de ayuda, de apoyo a otros, de trabajar en equipo.
3	Conductas relacionadas a la inactividad.	El mal uso del tiempo en el trabajo que genera retrasos, ausencias, tardanzas, etc.
4	Conductas destructivas.	Incumplimiento de reglas, conflictos, violencia, conductas que contravienen los intereses de la organización.

Nota. Adaptada de Murphy (1990).

Modelo de Campbell

Salgado y Cabal (2011) explican que este modelo fue desarrollado por John P. Campbell en 1990, como respuesta a la necesidad de querer medir el desempeño de forma más completa y partir de ello, diseñar estrategias orientadas a alcanzar los objetivos. Este modelo se originó gracias a una investigación en el ejército de USA en la cual requerían evaluar el desempeño de forma integral y el modelo de Murphy (1989) no abarcaba todo ello. En ese sentido, Campbell desarrolla 8 dimensiones que permiten medir el desempeño de forma correcta para ser aplicados en cualquier ámbito laboral. Las dimensiones de este modelo se describen a continuación:

Tabla 13

Dimensiones del desempeño según modelo Campbell

N°	Dimensiones	Descripción
1	Dominio de tareas específicas	Capacidades del trabajador para desarrollar las funciones asignadas de su puesto.
2	Suficiencia en tareas no específicas	Capacidad para desarrollar actividades que no se vinculan con el puesto asignado.
3	Comunicación oral y escrita	Habilidad para transmitir un mensaje de forma hablada o escrita.
4	Esfuerzo demostrado	Voluntad para trabajar aún en difíciles condiciones.
5	Disciplina personal	Mantener un comportamiento apropiado en el trabajo.
6	Facilitar el desempeño de pares y del equipo	Apoyo mutuo para alcanzar las metas.
7	Supervisión	Interactuar e influir en los subordinados.

8	Administración	Capacidad de gestionar recursos para el logro de metas.
---	----------------	---

Nota. Adaptado de Salgado y Cabral (2011).

Modelo teórico de Viswesvaran

Gorriti (2007) señala que este modelo fue desarrollado por Chockalingam Viswesvaran en 1996 con el propósito de determinar la estructura jerárquica del desempeño. Para ello, extrajo de artículos trabajados en años previos, alrededor de 486 términos relacionados al desempeño. A partir de ello, concluyó que es una variable multidimensional e identificó 10 dimensiones relevantes para su evaluación. En la tabla 14 se describe cada dimensión.

Tabla 14

Dimensiones del desempeño según Viswesvaran

N°	Dimensiones	Descripción
1	Desempeño general	Evaluación conjunta del trabajo.
2	Productividad	Cantidad de trabajo realizado con los recursos de la entidad.
3	Esfuerzo	Cantidad de trabajo para alcanzar un buen resultado.
4	Conocimiento	Habilidades del trabajador para ejercer su función.
5	Competencia interpersonal	Como es la relación entre los integrantes de una organización.
6	Competencia administrativa	Manejo y gestión del trabajo en conjunto.
7	Calidad	Nivel de satisfacción de la necesidad del cliente con el producto o servicio ofertado.

8	Comunicación	Transmitir claramente los mensajes.
9	Liderazgo	Capacidad para dirigir un equipo en aras de lograr los objetivos trazados.
10	Aceptación de reglas	Conocimiento y entendimiento de las normas y/o políticas establecidas.

Nota. Adaptado de Gorriti (2007).

Modelo teórico de Pedro Ramos, Juan Barrada, Elena Fernández del Río y Linda Koopmans.

Ramos-Villagrasa et al. (2019) adaptaron al idioma español el modelo desarrollado en el 2015 por Linda Koopmans, el cual se orienta a medir el desempeño individual del trabajador a través de escalas de autoinformes, es decir, el mismo trabajador es quien evalúa su comportamiento. En ese sentido, este modelo abordó los principales elementos que miden el desempeño y que, siguiendo la teoría de Campbell (1990), contribuyen al logro de objetivos y se encuentran bajo dominio del trabajador. En concordancia con ello, se centró en 3 dimensiones específicas: desempeño en la tarea, que son los comportamientos relacionados al puesto; desempeño contextual, conductas que propician un ambiente favorable y; el comportamiento contraproducente, aquellos que van en contra de los intereses de la organización.

2.2.6 Dimensiones de la variable desempeño laboral individual

Para esta investigación, se ha empleado las 3 dimensiones establecidas en el modelo de Ramos-Villagrasa et al. (2019), las cuales se describen en la tabla 15:

Tabla 15*Dimensiones para medir el desempeño laboral individual*

N°	Dimensión	Descripción
1	Desempeño de la tarea	Comprende los comportamientos relacionados a la ejecución de tareas propias del puesto y que contribuyen a lograr los objetivos trazados. Su correcta ejecución depende de las capacidades, habilidades y/o conocimientos que posea el trabajador.
2	Desempeño contextual	Relacionado a los comportamientos espontáneos del trabajador que propician un entorno favorable a nivel interpersonal, psicológico y social, contribuyendo a alcanzar los objetivos de la organización.
3	Comportamiento contraproducente	Son conductas intencionales del trabajador que perjudican y amenazan el bienestar de la institución y de todos sus miembros. Comprende el ausentismo, robos, sabotajes, abusos, entre otros.

Nota. Adaptado de Ramos-Villagrasa et al. (2019).

CAPÍTULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo a la finalidad que este estudio persigue, pueden ser de dos tipos; básica y aplicada. La primera, llamada también pura, refiere la búsqueda de nuevos conocimientos teóricos, descubrimiento de leyes o principios básicos sin mayor interés en las consecuencias prácticas; mientras que la segunda, conocida también como empírica, busca aplicar los conocimientos existentes o adquiridos directamente a la realidad (Escudero y Cortez, 2018). En ese sentido, la presente investigación es de tipo aplicada dado que se orienta a resolver un problema en un entorno real, a partir del estudio de dos variables y la utilización de un instrumento validado para determinar su correlación.

3.1.2 Enfoque de investigación

En diferentes aportes metodológicos se han identificado que las investigaciones pueden seguir un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto (Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2018) . De acuerdo a la concepción de cada una, se determina que el estudio actual tiene un enfoque cuantitativo, dado que ha seguido un proceso ordenado y riguroso partiendo de un planteamiento específico, a partir del cual formula y busca probar una hipótesis

utilizando procedimientos aceptados por la comunidad científica y métodos estadísticos que garantizan la validez de los datos numéricos recogidos y, por ende, la objetividad de la investigación.

3.1.3 Diseño de investigación

Está relacionado a la estrategia o plan que se establece para recabar información a fin de abordar un problema materia de investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014).

En este marco, se definen dos tipos de diseño en el enfoque cuantitativo; el experimental y no experimental. Bernal Torres (2016) afirma que en una investigación experimental el investigador ejerce una manipulación intencional sobre las variables de estudio con el fin de demostrar la respuesta que se produce entre ellas, es decir se construye una realidad. Por otro lado, Hernández-Sampieri y Mendoza (2014) sostienen que una investigación no experimental analiza en su contexto natural el efecto de las variables independientes sobre otras, sin ningún tipo de manipulación o provocación ejercida por el investigador. En consecuencia, el diseño de esta investigación es de tipo no experimental ya que el estudio se realizó sobre una realidad existente, la cual busca determinar la relación entre dos variables sin la intervención o influencia del investigador.

En cuanto a la oportunidad de recojo de datos, es transversal puesto que se llevó a cabo en un momento específico, es decir único, lo que permitió recoger los datos para probar las hipótesis planteadas sobre las variables de estudio.

En relación a la planificación de la toma de datos, la información recogida fue retrospectiva pues, corresponden a situaciones o hechos que han sucedido en el pasado y sobre ellos formular y comprobar hipótesis respecto al objetivo de estudio.

3.1.4 Alcance de la investigación

En la literatura sobre la metodología de investigación, tradicionalmente, se ha clasificado en exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (Hernández-Sampiere y Mendoza 2018). En ese sentido, por la naturaleza de los objetivos planteados en el estudio, el alcance es descriptivo porque el recojo de datos permitirá conocer las características del grupo encuestado a partir de sus variables de control y, es correlacional porque busca determinar si existe o no relación entre dos variables en una dimensión espacial y temporal específica.

3.2 Operacionalización de las variables

Operacionalizar una variable involucra expresar sus dimensiones, es decir los elementos que lo componen (Carrasco, 2006) . En ese sentido, en la tabla 16 se muestra las 6 dimensiones e indicadores de la variable: clima organizacional.

Tabla 16*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	D1: Competencia gerencial	Comunicación
		Apoyo
		Compromiso
		Apertura
		Distribución de trabajo
	D2: Carga de trabajo equilibrada	Respeto
Disponibilidad		
Presión		
Limitaciones		
D3: Claridad de la tarea	Espacios de tiempo	
	Dudas	
	Incertidumbre	
D4: Cohesión	Conocimiento de tarea	
	Colaboración	
	Compañerismo	
	Ayuda mutua	
D5: Ética	Trabajo en equipo	
	Formalidad	
	Código de ética	
	Comportamiento ético	
	Comportamiento poco ético	
	Incumplimiento	
D6: Participación	Beneficios personales	
	Beneficios institucionales	
	Apertura	
		Flexibilidad
		Toma de decisiones

Nota. Adaptado de Dinc et al. (2020).

Del mismo modo, en la tabla 17 se muestra las 3 dimensiones e indicadores de la segunda variable: desempeño laboral individual.

Tabla 17

Operacionalización de la variable desempeño laboral individual

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desempeño laboral individual	D1: Desempeño de la tarea	Organización
		Resultados
		Tareas prioritarias
		Eficiencia
		Gestión del tiempo
	D2: Desempeño contextual	Iniciativa
		Tareas desafiantes
		Actualización de conocimientos
		Competencias laborales
Soluciones creativas		
D3: Comportamiento contraproducente	Nuevas responsabilidades	
	Retos	
	Participación activa	
	Incomodidad	
	Conflictos interpersonales	
		Aspectos negativos
		Problemas internos
		Entornos mejor gestionados

Nota. Adaptado de Ramos-Villagrasa et al. (2019).

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población

Está definida por la cantidad de trabajadores que conforman el programa PROCIENCIA. Para esta investigación, se solicitó a la unidad de administración, mediante correo electrónico, la relación del personal (ver anexo 6). La información brindada muestra una

población conformada por 58 trabajadores, los cuales se distribuyen en 4 unidades de trabajo según se aprecia en la tabla 18.

Tabla 18

Distribución por áreas del personal del programa PROCENCIA

<i>Niveles</i>	Dirección/ Unidad/Sub unidad	Número de trabajadores
Unidades de	Dirección Ejecutiva	4
Dirección	Sub unidad de cumplimiento e integridad	1
Unidades de	Unidad de asesoría legal	3
asesoramiento	Unidad de planeamiento y presupuesto	3
Unidades de apoyo	Unidad de administración	12
	Unidad de tecnologías de la información	2
Unidades de línea	Unidad de diseño	8
	Unidad de gestión de concursos	24
	Unidad de vinculación	2
Total de trabajadores		58

Nota. Relación enviada por la unidad de administración del programa PROCENCIA.

En la actualidad, este personal labora en el programa PROCENCIA que fue creada el 24 de marzo del 2021 sobre la base de FONDECYT. Es la unidad ejecutora bajo la dependencia de CONCYTEC que tiene como objetivo gestionar fondos públicos y canalizar recursos para promover el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica, de forma transparente y eficiente, contribuyendo a elevar la competitividad en el país.

3.3.2 Muestra censal

Balestrini (2006) sostiene que una muestra censal lo constituye todo el conjunto de elementos que son objeto o materia de estudio, reúnen las mismas características y es pequeña. De acuerdo a ello, según las características del estudio y el número de trabajadores que conforman la institución, se tomará la totalidad de la población, es decir los 58 trabajadores.

3.3.3 Unidad de análisis

Está conformado por el personal que labora en los 4 niveles del programa PROCENCIA.

3.4. Técnicas de observación e instrumentos de colecta y procesamiento de datos

3.4.1 Técnicas e instrumento

La técnica de recolección que se utilizó fue la encuesta, dado que permite recabar y manejar datos de forma rápida y eficaz respecto al objeto de estudio. A su vez, el instrumento aplicado en esta investigación fue el cuestionario, el cual constituye un conjunto o agrupación de preguntas organizadas destinadas a medir una o más variables definidas en el estudio (Bourke et al. 2016). En este marco, para la actual investigación se eligió el cuestionario por ser un instrumento práctico, adaptable a la tecnología, con llegada a pequeñas y grandes poblaciones, mantiene el anonimato de los participantes, son rápidos de tabular y no generan mayor gasto.

3.4.2 Fuentes de recolección de datos

Las fuentes son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información. En este sentido, se clasifican en tres tipos; según su origen, según el grado de especialización y según el público al cual va dirigido (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Considerando ello, se describe las fuentes empleadas en el presente estudio:

Por su origen

- Fuentes primarias: la información sobre las variables se extrae directamente de los sujetos de estudio por medio del cuestionario.
- Fuentes secundarias: se utilizó diferentes artículos científicos extraídos de bases de datos bibliográficas como; scopus, dialnet, scielo, entre otros; así como tesis de grado consultados en repositorios institucionales digitales como renati, y alicia. Asimismo, se empleó libros físicos y digitales que guiaron la investigación.

Según grado de especialización

- Especializadas: el tipo de información recolectada se enmarca en el área de ciencias sociales que a su vez incluye sub áreas como; economía, negocios y psicología ligadas al tema de estudio.

Según el público al que va dirigido

- Académicas: información proveniente de textos que orientan el análisis, desarrollo y comprensión de una investigación.

3.4.2 Validez del instrumento

El instrumento para medir la variable clima organizacional fue tomado de Dinc et al. (2020) que analiza 26 ítems sobre una muestra de 12509 trabajadores provenientes de universidades en Estambul, Turquía. Cabe indicar que, desde su publicación en diciembre último ha sido citado en 3 estudios posteriores (Accostupa y Ataco, 2020), (Redlo et al., 2021) y (Aboudahr y Mohamad 2021).

En cuanto a la variable desempeño laboral individual, fue tomado de Ramos-Villagrasa et al. (2019) quienes aplicaron el instrumento conformado por 18 ítems en 386 empleados de la Universidad de Zaragoza, en España. Dicho instrumento, ha sido utilizado ampliamente en posteriores estudios siendo citado por alrededor de 44 autores.

Finalmente, para su validación y aplicación en el contexto nacional se sometió a la opinión de jueces expertos en el tema. El anexo 4 muestra el resultado de la validación dada por 4 expertos.

Tabla 19

Resultados de validación del instrumento

Nombre y Apellido	Especialista	Opinión
Dr. Yrma Doris Garcia Rojas	Docente	Favorable
Mg. Ancira Emily Baca Marroquin	Docente	Favorable
Dra. María Teresa Quiroz Vásquez	Docente	Favorable
Mg. Lourdes Milagrito Alegría La Rosa de Benavides	Docente	Favorable

3.4.3 Confiabilidad del instrumento

La fiabilidad se refiere al grado en que la aplicación de un instrumento, en repetidas ocasiones a una misma muestra, alcanza resultados iguales (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018). Para esta investigación se empleó el coeficiente de alfa cronbach, el cual mide la consistencia de las dimensiones de cada variable. En la tabla 20 se aprecia el baremo del coeficiente.

Tabla 20*Resumen del alfa de Cronbach*

Criterio	Calificación
>0.9	Excelente
>0.8	Bueno
>0.7	Aceptable
>0.6	Cuestionable
>0.5	Pobre
<0.5	Inaceptable

Nota. Baremo tomado de George & Mallery (2019).

Considerando ello, a continuación se muestran los resultados sobre el nivel de confiabilidad alcanzado por cada variable de estudio.

Tabla 21**Resultado de fiabilidad de la variable clima organizacional**

Alfa de Cronbach	N° de Items
,921	26

Nota. Extraído del SPSS V25.

La tabla 21 muestra un alfa de cronbach de 0.921 para la primera variable de estudio, el cual de acuerdo al baremo de la tabla 20, obtiene una calificación excelente puesto que supera a 0.90.

Tabla 22*Resultado de fiabilidad de la variable clima organizacional por items*

Items	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ItemCompetencia1	,452	,919
ItemCompetencia2	,448	,919
ItemCompetencia3	,557	,918
ItemCompetencia4	,722	,915
ItemCompetencia5	,580	,917
ItemCompetencia6	,724	,915
ItemCarga7	,358	,921
ItemCarga8	,545	,918
ItemCarga9	,380	,922
ItemCarga10	,669	,916
ItemClaridad11	,354	,921
ItemClaridad12	,494	,919
ItemClaridad13	,567	,918
ItemCohesión14	,678	,916
ItemCohesión15	,643	,917
ItemCohesión16	,506	,919
ItemCohesión17	,593	,917
ItemEtica18	,454	,919
ItemEtica19	,568	,918
ItemEtica20	,539	,918

ItemEtica21	,486	,919
ItemEtica22	,396	,920
ItemEtica23	,326	,922
ItemParticipación24	,728	,915
ItemParticipación25	,591	,917
ItemParticipación26	,646	,916

Nota. Extraído del SPSS V25.

La tabla 22 muestra el alfa de cronbach de los 26 items que pertenecen a la variable clima organizacional, las cuales se encuentran por encima de 0.90. Es decir, obtienen una calificación de fiabilidad excelente.

Tabla 23

Resultado de fiabilidad de la variable desempeño laboral individual

Alfa de Cronbach	N° de Items
,844	18

Nota. Extraído del SPSS V25.

La tabla 14 deleva un alfa de cronbach de 0.844 para la segunda variable de estudio, el cual de acuerdo al baremo mostrado en la tabla 20, obtiene una calificación de fiabilidad buena puesto que supera a 0.80.

Tabla 24*Resultado de fiabilidad del desempeño laboral individual por ítems*

Ítems	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ItemTarea1	,578	,832
ItemTarea2	,555	,833
ItemTarea3	,512	,835
ItemTarea4	,476	,836
ItemTarea5	,445	,836
ItemTarea6	,673	,824
ItemContexto7	,622	,826
ItemContexto8	,787	,817
ItemContexto9	,764	,823
ItemContexto10	,782	,817
ItemContexto11	,760	,818
ItemContexto12	,738	,821
ItemContexto13	,588	,828
ItemComportamiento14	,078	,854
ItemComportamiento15	-,052	,854
ItemComportamiento16	-,373	,863
ItemComportamiento17	,350	,844
ItemComportamiento18	-,038	,868

Nota. Extraído del SPSS V25.

La tabla 24 muestra el alfa de cronbach alcanzado por los 18 items de la variable desempeño laboral individual, las cuales se encuentran por encima de 0.80. Es decir, su fiabilidad tiene una calificación buena.

Tabla 25

Resultado de fiabilidad de las variables de estudio

Variables	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Clima organizacional	D1: Competencia gerencial	0.845
	D2: Carga de trabajo equilibrada	0.769
	D3: Claridad de la tarea	0.631
	D4: Cohesión	0.889
	D5: Ética	0.884
	D6: Participación	0.836
Desempeño laboral individual	D1: Desempeño de la tarea	0.84
	D2: Desempeño contextual	
	D3: Comportamiento contraproducente	

Nota: Extraído del SPSS v25

En la tabla 25 se aprecian los resultados consolidados sobre la fiabilidad alcanzada por cada variable de estudio. Así pues, se aprecia que el clima organizacional obtiene una calificación excelente y, el desempeño laboral individual obtiene una fiabilidad superior a 0.80 la cual se califica como buena. Asimismo, se aprecia el valor de cada dimensión de la primera variable que, en conjunto, es buena.

3.4.5 Proceso de recolección de datos

La secuencia que ha seguido esta investigación para recolectar los datos aplicando el instrumento que mide la asociación del clima organizacional y el desempeño laboral individual, fue el siguiente:

1. Se preparó el cuestionario en google forms, el cual constó de 4 secciones; la primera, referida a las variables de control; la segunda, contenía los 26 enunciados relacionados a la variable clima organizacional; la tercera y cuarta, los 18 enunciados de la variable desempeño laboral individual. (Ver anexo 7)
2. Mediante correo electrónico se envió el link del cuestionario a los 58 trabajadores del programa PROCENCIA, además de adjuntar la carta de autorización del Director de la institución como respaldo de la investigación.
3. Se realizó un seguimiento continuo a las respuestas recibidas, se envió además correos reiterativos para solicitar el apoyo en la respuesta al personal en el breve plazo.

3.4.6 Procesamiento de datos

Luego que los 58 trabajadores del programa PROCENCIA completaron el cuestionario, se procesó los datos de la siguiente manera:

- a) Los resultados del google forms se trasladaron a una hoja excel.
- b) Se organizó la data en excel colocando los títulos de las variables y sus dimensiones, según corresponda. (Ver anexo 8)
- c) Se definió las leyendas de las variables de control, asignando un código a las características o intervalos de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 26*Leyenda de las variables de control del instrumento*

Edad	
1	25 a 35 años
2	36 a 45 años
3	46 a 55 años
4	Mayor a 55 años
Sexo	
1	Hombre
2	Mujer
Nivel de estudios alcanzados	
1	Técnico
2	Universitario
3	Postgrado
Condición laboral	
1	CAS
2	Nombrado(a)
3	Consultor(a)
Tiempo laborando	
1	Menor a 1 año
2	1 - 3 años
3	4 - 7 años
4	8 - 11 años
5	Mayor a 11 años

- d) Teniendo la información ordenada y estructurada, se procedió a copiar los datos al programa SPSS V25. Asimismo, en la vista de variables se ingresó los valores de las variables de control de acuerdo a las leyendas previamente establecidas.
- e) Luego, en función a los resultados del cuestionario se analizó la fiabilidad de cada variable de estudio, mediante el alfa de cronbach en el SPSS.
- f) Posteriormente, mediante un análisis descriptivo se halló las frecuencias y figuras estadísticas de las variables de control.
- g) Finalmente, se aplicó pruebas estadísticas e inferenciales para contrastar la hipótesis y objetivos planteados en el actual estudio.

3.5 Aspectos éticos

Para realizar el presente estudio, en primer lugar; se hizo llegar al Director Ejecutivo del programa PROCIENCIA una solicitud de autorización para acceder a la información de la entidad con fines académicos (ver anexo 5); en segundo lugar, se ha respetado el trabajo de autores de artículos, tesis y libros citándolos en el capítulo de referencias bibliográficas y; en tercer lugar, se ha considerado las normas APA para la elaboración del trabajo.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Resultados de las variables de control

Los resultados obtenidos al aplicar los cuestionarios a 58 trabajadores del programa PROCENCIA se muestran en la tabla 27.

Tabla 27

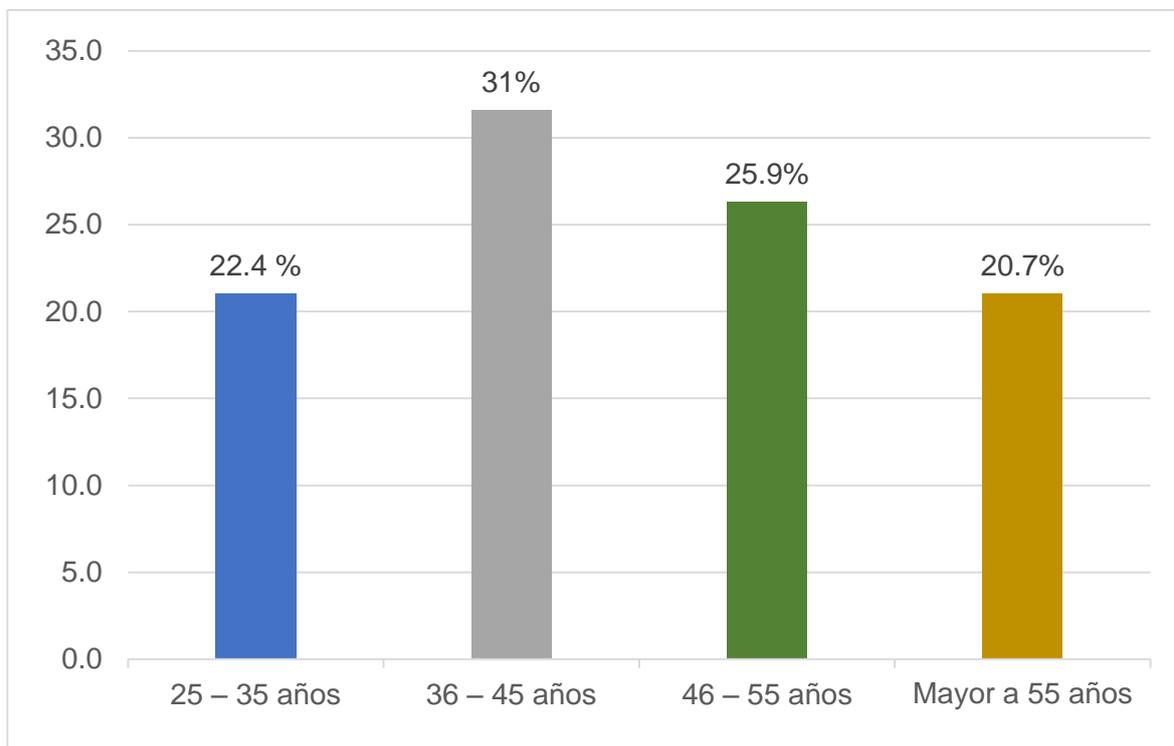
Edad de los encuestados

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje
25 a 35 años	13	22.4
36 a 45 años	18	31.0
46 a 55 años	15	25.9
Mayor a 55 años	12	20.7
Total	58	100.0

Nota: Extraída del SPSS V25

Figura 6

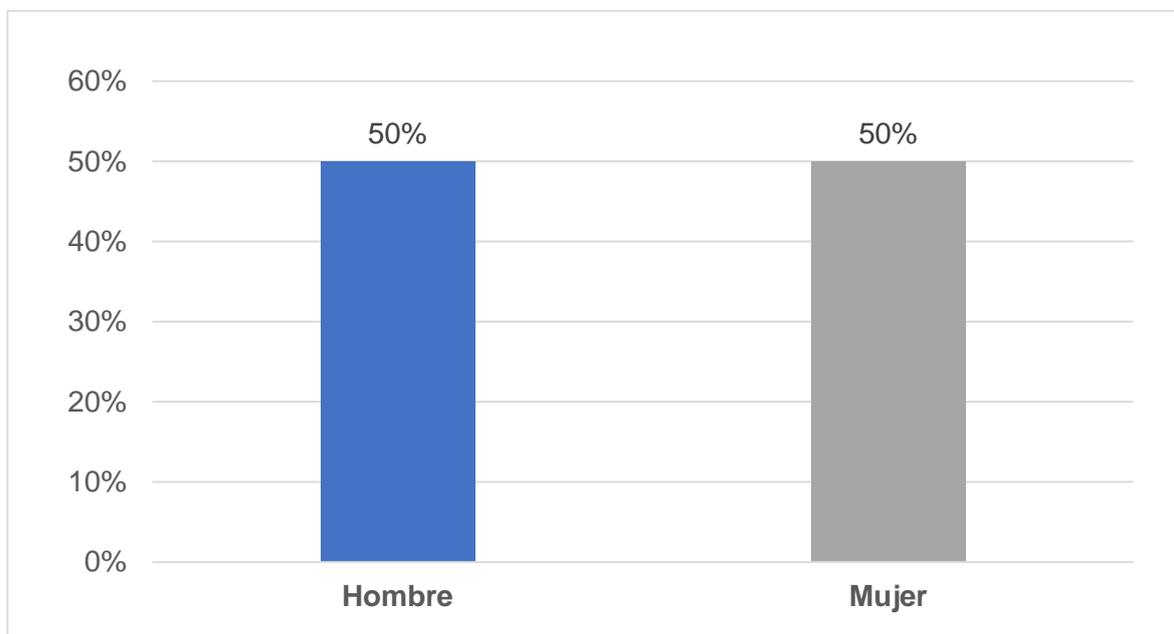
Distribución de edades de los encuestados.



Interpretación: La tabla 27 y figura 6 muestran la distribución de resultados según el rango de edades. Así, tenemos que 13 encuestados representan un 22.4% de la población encuestada con edades entre 25 a 35 años; 18 encuestados con un 31% comprenden el rango 36 a 45 años; 15 encuestados alcanzan el 25.9% con edades entre 46 a 55 años; y 12 encuestados son mayores a 55 años representando el 20.7% del total. En consecuencia, el rango de edad que concentra la mayor cantidad de encuestados está comprendida entre 36 a 45 años.

Tabla 28*Sexo de los encuestados*

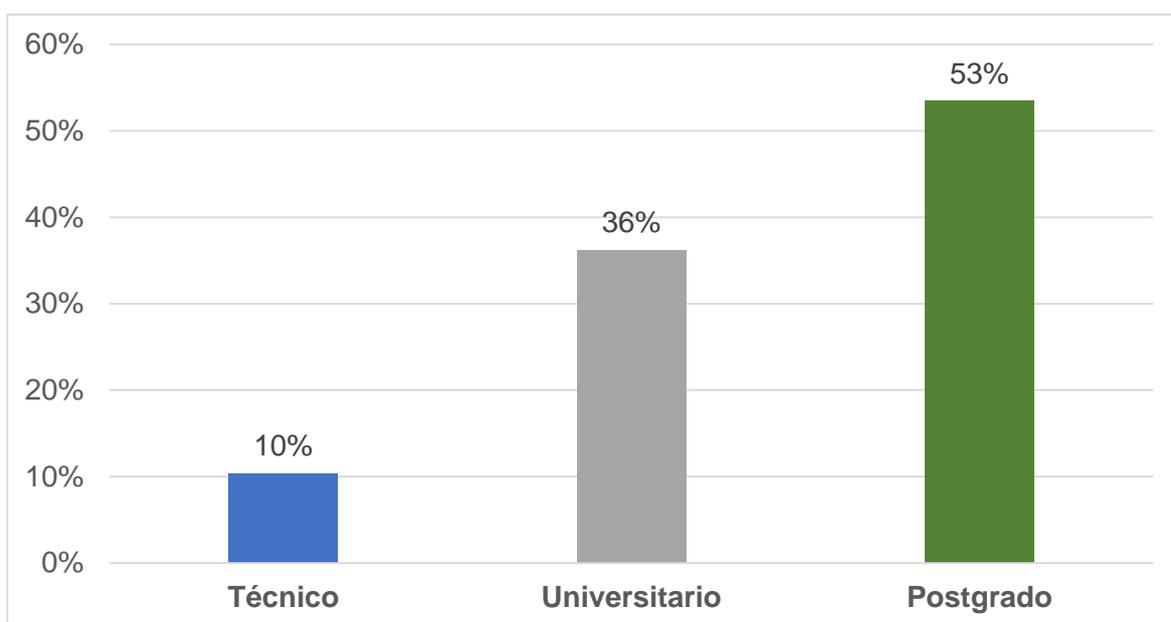
Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	29	50
Mujer	29	50
Total	58	100

*Nota: Extraída del SPSS V25***Figura 7***Distribución según el sexo de los encuestados*

Interpretación: De acuerdo a la tabla 28 y a la figura 7 la distribución según el sexo de los encuestados resultó equitativa, es decir, el 50% fue hombre y el otro 50% mujer. En consecuencia, el personal del programa PROCENCIA encuestado está dividido en cantidades iguales.

Tabla 29*Nivel de estudios de los encuestados*

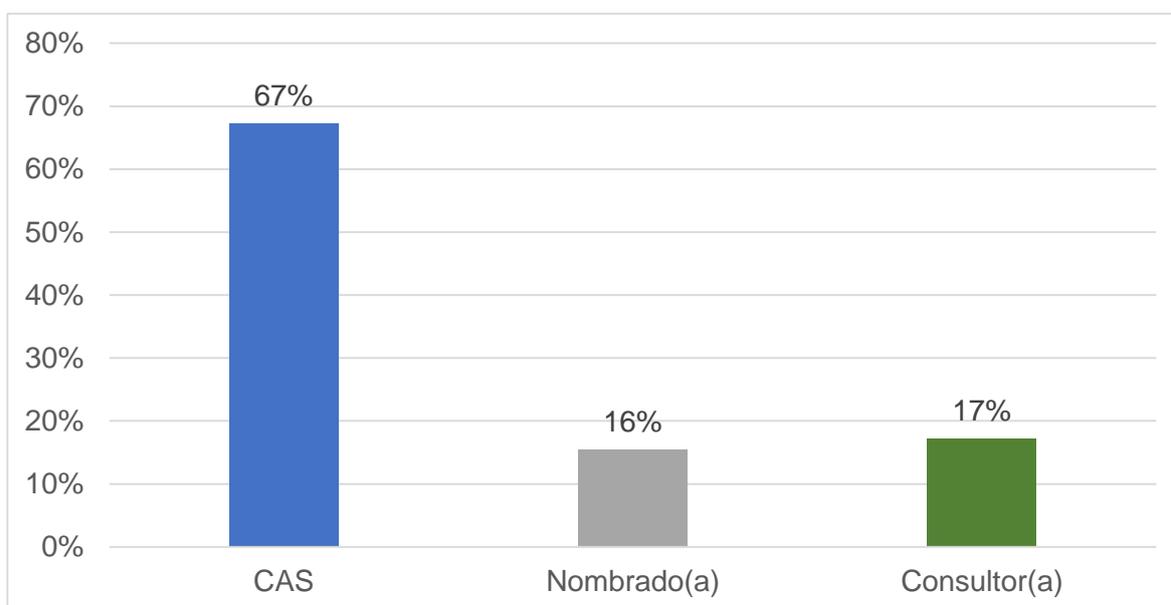
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	6	10
Universitario	21	36
Postgrado	31	53
Total	58	100

Nota. Extraída del SPSS V25**Figura 8***Distribución del nivel de estudio de los encuestados.*

Interpretación: Se desprende de la tabla 29 y la figura 8 la distribución de resultados con respecto al nivel de estudios alcanzado por los encuestados. En ese sentido, el nivel técnico está compuesto por 6 encuestados que representan el 10%; el nivel universitario con 21 encuestados representa el 36% y el nivel de postgrado con 31 encuestados alcanza el 53% del total. Es decir, más de la mitad de los participantes poseen estudios de postgrado.

Tabla 30*Condición laboral de los encuestados*

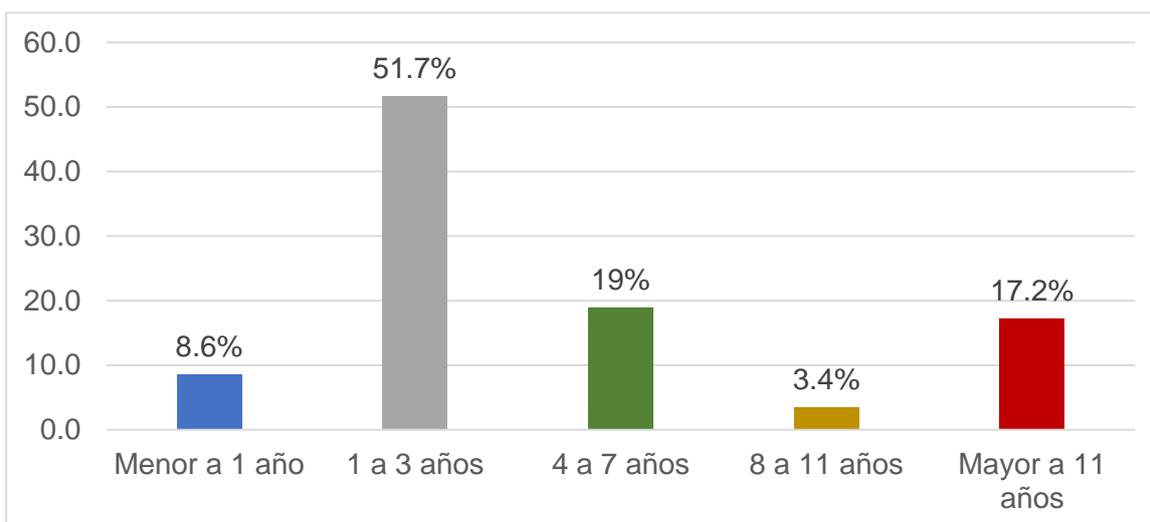
Condición	Frecuencia	Porcentaje
CAS	39	67
Nombrado (a)	9	16
Consultor (a)	10	17
Total	58	100.0

*Nota: Extraída del SPSS V25***Figura 9***Distribución de la condición laboral de los encuestados.*

Interpretación: En la tabla 30 y figura 9 se aprecia la distribución de los encuestados según la afiliación contractual con el programa PROCENCIA. En ese sentido, la condición de CAS (contrato administrativo de servicios) alcanza un 67% representando por 39 encuestados; la condición de nombrado(a), es decir personal bajo el régimen D.L 728, obtiene un 16% representando por 9 encuestados y, la condición de consultor(a) alcanza el 17 % con 10 encuestados. Por consiguiente, la condición laboral que predomina en la población encuestada del programa PROCENCIA es el régimen CAS.

Tabla 31*Tiempo laborando de los encuestados*

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 1 año	5	8.6
1 a 3 años	30	51.7
4 a 7 años	11	19.0
8 a 11 años	2	3.4
Mayor a 11 años	10	17.2
Total	58	100

*Nota: Extraída del SPSS V25***Figura 10***Distribución del tiempo laboral de los encuestados.*

Interpretación: En función de la tabla 31 y la figura 10 se aprecia la distribución de resultados en relación a los años laborados por los encuestados en su institución. En ese sentido, se revela que el 8.6% tiene una permanencia menor a 1 año; el 51.7% , de 1 a 3 años; el 19% labora desde hace 4 a 7 años; el 3.4%, de 8 a 11 años y, el 17.2% tiene una antigüedad mayor a 11 años. En efecto, se infiere que más del 50 % de los participantes vienen cumpliendo sus labores en un periodo comprendido entre 1 a 3 años.

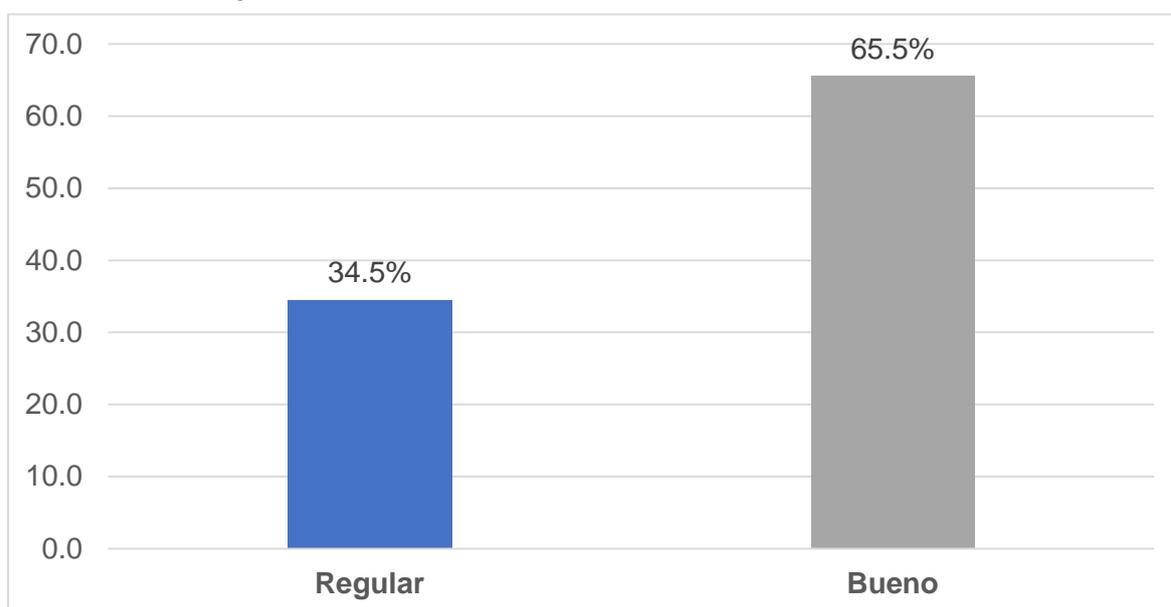
Tabla 32*Resumen de los resultados de la variable de control*

Variables	Frecuencia	Porcentaje	
Edad	25 a 35 años	13	22.4
	36 a 45 años	18	31.0
	46 a 55 años	15	25.9
	Mayor a 55 años	12	20.7
Sexo	Hombre	29	50.0
	Mujer	29	50.0
Nivel de estudios	Técnico	6	10.0
	Universitario	21	36.0
	Postgrado	31	53.0
Condición laboral	CAS	39	67.0
	Nombrado(a)	9	16.0
	Consultor(a)	10	17.0
Tiempo laborando	Menor a 1 año	5	8.6
	1 a 3 años	30	51.7
	4 a 7 años	11	19.0
	8 a 11 años	2	3.4
	Mayor a 11 años	10	17.2

Interpretación: De la tabla 32 se desprende un resumen sobre los resultados alcanzados de forma general en las variables de control. Así, se observa que el rango de edad con mayor porcentaje está comprendido entre los 36 a 45 años; el sexo de los encuestados tienen igual participación; el nivel de estudios con mayor alcance es el postgrado; la condición laboral que rige en mayor cantidad sobre los encuestados es el CAS y, finalmente el mayor tiempo que vienen laborando los encuestados está comprendido entre 1 a 3 años.

Tabla 33*Nivel del clima organizacional del personal de PROCENCIA*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	20	34.5%
Bueno	38	65.5%
Total	58	100

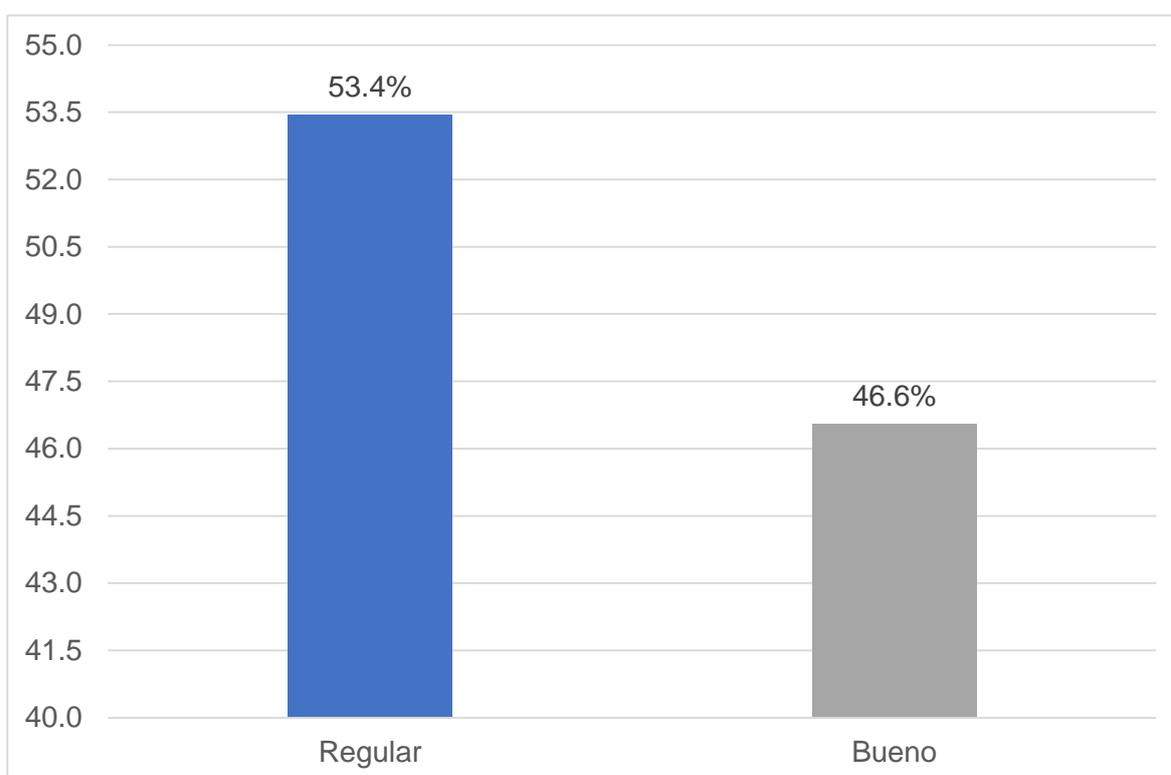
Nota. Extraída del SPSS V25**Figura 11***Nivel del clima organizacional.*

Interpretación: En base al análisis realizado para medir el clima organizacional del personal de PROCENCIA, se obtuvo que el 65.5% de los encuestados perciben un clima organizacional bueno, mientras que el 34.5% de los encuestados perciben un clima regular. En consecuencia, los resultados revelan que más de la mitad de los encuestados perciben un clima organizacional favorable en el programa PROCENCIA.

Tabla 34*Nivel del desempeño laboral individual del personal de PROCENCIA*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	31	53.4%
Bueno	27	46.6%
Total	58	100

Nota: Extraída del SPSS V25

Figura 12*Nivel del desempeño laboral individual del personal de PROCENCIA.*

Interpretación: En base al análisis realizado sobre el nivel de desempeño laboral individual, se obtuvo como resultado que el 53.4% de los encuestados tiene un desempeño regular, mientras que el 46.6% un buen desempeño en el programa PROCENCIA. Es los encuestados presentan un regular desempeño en dicha entidad.

4.2 Resultados inferenciales

4.2.1 Pruebas de normalidad

A fin de determinar las pruebas estadísticas a utilizar que permitan contrastar la hipótesis planteada en la presente investigación, fue necesario someter a pruebas de normalidad los datos obtenidos. En ese sentido, Romero (2016) señala entre las principales pruebas al test de Shapiro-Wilk, el cual se emplea en muestras iguales o menores a 50 para verificar si sus datos siguen una distribución normal o no; el test de Kolmogorov-Smirnov, se emplea en muestras mayores a 50 para verificar si sus datos se ajustan o proceden de una distribución normal; la prueba de Ryan-Joiner que calcula la correlación entre los datos muy similar a la de Shapiro-Wilk y se aplicada a muestras mayores a 30. Considerando ello, se eligió el test de Kolmogorov-Smirnov dado que el estudio actual cuenta con una muestra superior a 50. Los resultados se muestran enseguida.

Tabla 35

Prueba de normalidad de los datos de las variables de estudio

Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	0.125	58	,025
Desempeño laboral individual	0.095	58	,200*

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors.

Nota. Extraída del SPSS V25

Decisión de prueba estadística: Los resultados obtenidos en la prueba Kolmogorov-Smirnov muestran que la variable clima organizacional alcanza una significancia de 0.025 y la variable desempeño laboral individual 0.200. En ese sentido, la primera variable obtiene un p-valor menor a 0.05, por tanto sus datos resultan no normales; mientras que la

segunda variable supera el p-valor de 0.05, por tanto sus datos se consideran normales. En este punto, es preciso indicar que la estadística inferencial puede ser paramétrica, cuando trabaja con datos normales y no paramétrica cuando utiliza datos no normales. En ese sentido, considerando que se obtuvo datos normales en la variable dependiente se decidió normalizar los datos de la primera variable, calculando la media individual menos la media general para una distribución normal. Por consiguiente, se optó por emplear la estadística de tipo paramétrica.

4.2.2 Pruebas paramétricas

Hernandez-Sampiere y Mendoza (2018) plantean que para realizar análisis paramétricos se debe partir del supuesto que la distribución poblacional de la variable dependiente o consecuente es normal y que la medición de las variables de estudio están dadas por intervalos, tal como se presenta en el actual estudio. Asimismo, señalan que las pruebas o métodos paramétricos más utilizados son: el coeficiente de Pearson, Prueba t, varianza unidireccional y la covarianza. En ese sentido, se eligió al coeficiente de correlación Pearson porque analiza la asociación entre dos variables medidas en intervalos.

Tabla 36

Coeficiente de correlación Pearson

Rango	Relación de variables
0	No existe correlación
0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
0.11 a +0.50	Correlación positiva media
0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Hernández-Sampieri y Fernández (1998).

4.2.3. Contraste de la hipótesis de investigación

A. Contraste de la hipótesis general

Ha: Existe una relación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Ho: No existe una relación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Tabla 37

Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral individual

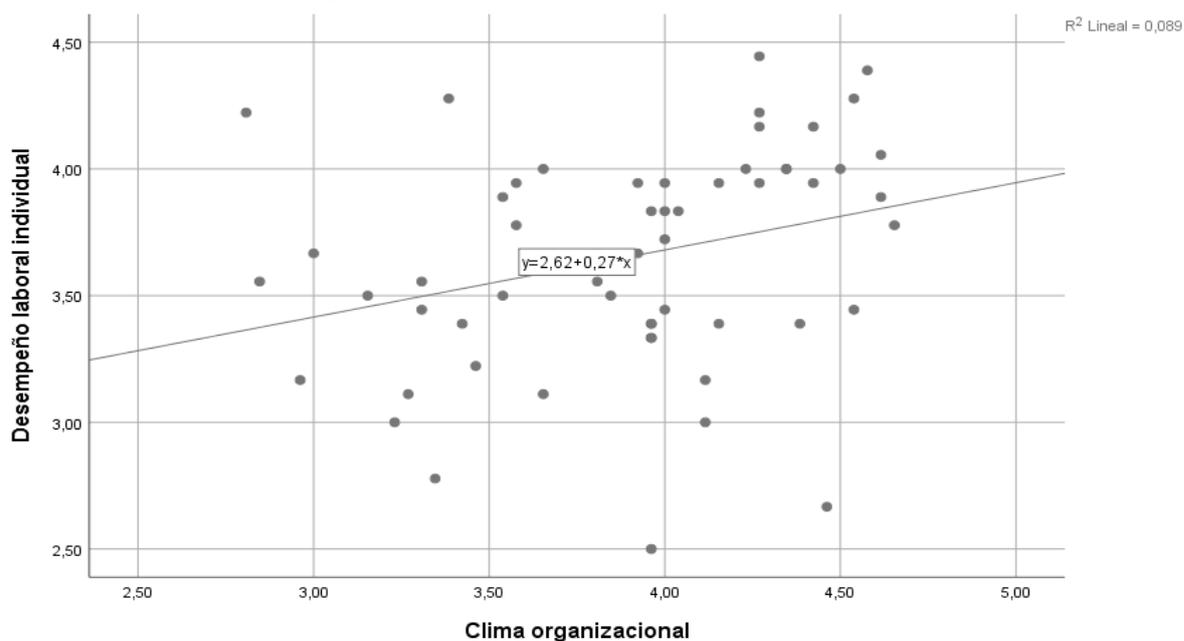
	Clima organizacional	Desempeño laboral individual
	Correlación de Pearson	,299*
Clima organizacional	Sig. (bilateral)	0,023
	N	58

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Extraída del SPSS V25.

Figura 13

Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral individual.



Nota. Extraída del SPSS V25

Interpretación

- Nivel de significancia: “p-valor” = 0.023, es decir menor a 0.05; en consecuencia, hay una correlación significativa con un nivel de confianza de 95%.
- Coeficiente de correlación de Pearson: $r = 0.299$, según baremo, existe una correlación positiva media entre las dos variables.
- Contraste de hipótesis: en torno a los resultados alcanzados, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, respondiendo también al objetivo y pregunta general planteada en este estudio.

B. Contraste de la hipótesis específica 1

Ha1: La competencia gerencial está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Ho1: La competencia gerencial no está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Tabla 38

Correlación entre competencia gerencial y desempeño laboral individual

Dimensión1		Competencia gerencial	Desempeño laboral individual
Competencia gerencial	Correlación de Pearson	1	,350**
	Sig. (bilateral)		0.007
	N	58	58

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Extraída del SPSS V25

Interpretación

- Nivel de significancia: “p-valor” = 0.007, es decir menor a 0.01; por tanto, existe una correlación más significativa con un nivel de confianza de 99%.
- Coeficiente de correlación de Pearson: $r = 0.350$, valor que según baremo, muestra

una correlación positiva media entre la dimensión competencia gerencial y la variable desempeño laboral individual.

- Contraste de hipótesis: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dando respuesta a su vez a la hipótesis y pregunta específica 1 planteada en el actual estudio.

C. Contraste de la hipótesis específica 2

Ha2: La carga de trabajo equilibrada está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Ho2: La carga de trabajo equilibrada no está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Tabla 39

Correlación entre carga de trabajo equilibrada y desempeño laboral individual

Dimensión2		Carga de trabajo equilibrada	Desempeño laboral individual
Carga de trabajo equilibrada	Correlación de Pearson	1	,060
	Sig. (bilateral)		,654
	N	58	58

Nota. Extraída del SPSS V25

Interpretación

- Nivel de significancia: “p-valor” obtiene 0.654, es decir es mayor que 0.05; por tanto su correlación no es significativa.
- Coeficiente de correlación de Pearson: los resultados muestran un $r = 0.060$, el cual de acuerdo a su baremo, revela una correlación positiva débil entre la dimensión carga de trabajo equilibrada y la variable desempeño laboral individual.

- Contraste de hipótesis: se rechaza la hipótesis nula de manera parcial y se acepta la hipótesis alterna, respondiendo a su vez a la hipótesis y pregunta específica 2 que se planteó en este estudio.

D. Contraste de la hipótesis específica 3

Ha3: La claridad de la tarea está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Ho3: La claridad de la tarea no está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Tabla 40

Correlación entre claridad de la tarea y desempeño laboral individual

Dimensión 3		Claridad de la tarea	Desempeño laboral individual
Claridad de la tarea	Correlación de Pearson	1	,302*
	Sig. (bilateral)		,021
	N	58	58

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Extraída del SPSS V25

Interpretación

- Nivel de significancia: se obtuvo que “p-valor” = 0.021, es decir menor a 0.05; por consiguiente, hay una correlación significativa con un nivel de confianza del 95%.
- Coeficiente de correlación de Pearson: $r = 0.302$, valor que según baremo, tiene una correlación positiva media la dimensión claridad de la tarea con la segunda variable.
- Contraste de hipótesis: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, respondiendo a su vez a la hipótesis y pregunta específica 3 planteada en la presente investigación.

E. Contraste de la hipótesis específica 4

Ha4: La cohesión está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Ho4: La cohesión no está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Tabla 41

Correlación entre cohesión y desempeño laboral individual

Dimensión 4	Cohesión	Desempeño laboral individual
	Correlación de Pearson	1
		,374**
Cohesión	Sig. (bilateral)	,004
	N	58

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota.: Extraída del SPSS V25

Interpretación

- Nivel de significancia: “p-valor” obtiene 0.004, es decir menor que 0.01; por tanto, la correlación es más significativa con un nivel de confianza de 99%.
- Coeficiente de correlación de Pearson: se obtuvo un $r = 0.374$, valor que según baremo, existe una correlación positiva media entre la dimensión cohesión y la segunda variable.
- Contraste de hipótesis: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dando respuesta a la hipótesis y pregunta específica 4 planteada en la actual investigación.

F. Contraste de la hipótesis específica 5

Ha5: La ética está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Ho5: La ética no está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Tabla 42*Correlación entre ética y desempeño laboral individual*

		Desempeño	
Dimensión 5		Ética	laboral individual
	Correlación de Pearson	1	,090
Ética	Sig. (bilateral)		,501
	N	58	58

Nota. Extraída del SPSS V25

Interpretación

- Nivel de significancia: “p-valor” es igual a 0.501, es decir mayor que 0.05; por consiguiente, la correlación no es significativa.
- Coeficiente de correlación de Pearson: se obtuvo un $r = 0.090$, valor que según su baremo representa una correlación positiva débil entre la dimensión ética y la variable desempeño laboral individual.
- Contraste de hipótesis: se rechaza la hipótesis nula de manera parcial y se acepta la hipótesis alterna, respondiendo a su vez a la hipótesis y pregunta específica 5 planteada en este estudio.

G. Contraste de la hipótesis específica 6

Ha6: La participación está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Ho6: La participación no está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Tabla 43*Correlación entre participación y desempeño laboral individual*

Dimensión 6		Participación	Desempeño laboral individual
Participación	Correlación de Pearson	1	,188
	Sig. (bilateral)		,157
	N	58	58

Nota. Extraída del SPSS V25**Interpretación**

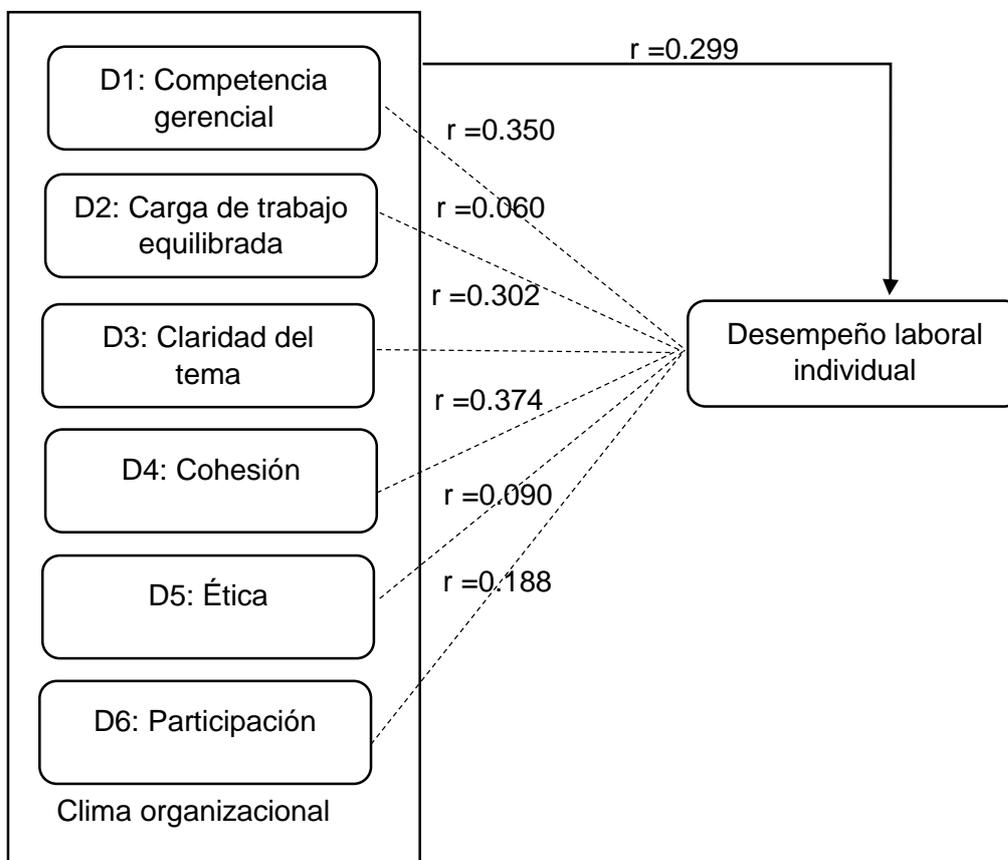
- Nivel de significancia: “p-valor” alcanza 0.157, es decir mayor que 0.05; por tanto, la correlación no es significativa.
- Coeficiente de correlación de Pearson: muestra un $r = 0.188$, es decir, existe correlación positiva media entre la dimensión participación y la segunda variable de estudio.
- Contraste de hipótesis: en función de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula de manera parcial y se acepta la hipótesis alterna, respondiendo también a la hipótesis y pregunta específica 6 formulada en este estudio.

4.2.4 Resumen del resultado de correlación de la investigación

En la figura 14 se muestra los resultados consolidados respecto a la correlación obtenida de las variables de estudio y las dimensiones de la primera variable.

Figura 14

Resultado de las correlaciones de las variables y dimensiones.



En la figura 14 se aprecia los resultados de correlación de Pearson obtenidos a nivel de variables, donde $r = 0.299$ según baremo, representa una correlación positiva media y significativa. A su vez, se observa que esta correlación también es similar para las dimensiones; competencia gerencial, claridad de la tarea, cohesión y participación; aunque para esta última no es significativa. Del mismo modo, se revela que la dimensión carga de trabajo equilibrada y la dimensión ética, obtienen una correlación positiva débil con la variable dependiente, puesto que su "r" se encuentra entre 0.01 a +0.10 pero no son significativas. En consecuencia, la correlación entre clima organizacional y desempeño laboral individual es positiva, al igual que la correlación de las dimensiones de la primera variable con respecto a la segunda.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN

En un primer momento, se determinó la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Los resultados alcanzaron un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.299 y una significancia de 0.023. Se entiende así, que la percepción que tiene el empleado sobre la competencia gerencial, carga de trabajo, claridad de las tareas, cohesión, ética y participación se relaciona con el desenvolvimiento y ejecución de sus tareas. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna que refiere una correlación positiva entre clima organizacional y desempeño laboral individual. De esta forma, se contrasta los resultados con el estudio realizado por González-Garcés y Morales-Urrutia (2020) quienes afirman que a mejor clima se presenta un mayor nivel de desempeño, otorgando un beneficio conjunto a la institución. Así también, Medrano (2018) señala que un ambiente organizacional favorable permite al personal desarrollar mejor sus funciones, siendo más productivo en beneficio de la institución. En consecuencia, luego de contrastar y analizar los resultados de este estudio, se sostiene que una entidad que gestiona adecuadamente sus recursos y promueve la participación de sus miembros genera un ambiente favorable para el desempeño del personal.

Por otra parte, se analizó la relación entre la competencia gerencial y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.350$, con un nivel de significancia de 0.007. A partir de ello se infiere que, las conductas o comportamientos adoptados por los gerentes hacia el personal tienden a relacionarse con la forma como ellos se desempeñan y cumplen las actividades o tareas encomendadas. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa (he1) que devela una correlación positiva entre competencia gerencial y desempeño laboral individual. En ese sentido, los resultados alcanzados se corroboran con el estudio realizado por Andrade (2019) quien sostiene que una atmósfera de confianza, respeto y de apoyo al trabajador dada por los directivos de una entidad, contribuyen a elevar su desempeño. A su vez, Martínez y Vergara (2017) mencionan que cuando los superiores establecen una comunicación horizontal, escuchan y respaldan a su personal, éste se motiva y desarrolla con mayor disposición sus tareas.. Es así, que bajo el análisis realizado, se señala que el desempeño del personal responde a la conducta o comportamiento percibido de los responsables de sus unidades, quienes guían, respaldan su labor y distribuyen equitativamente las funciones.

En otro momento, se analizó la dimensión carga de trabajo equilibrada y su relación con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson igual a $r = 0.060$, con un p-valor de 0.654, es decir es positiva pero no tiene significancia. En torno a ello se infiere, que la distribución de tareas acorde a las competencias del personal tienden a mostrar un desempeño eficiente. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula de manera parcial y se acepta la hipótesis alternativa (he2) que señala una correlación positiva entre carga de trabajo equilibrada y desempeño laboral individual. Al respecto, se ha contrastado estos resultados con la investigación realizada por Churampi (2021) quien menciona que las

tareas bien distribuidas permiten al personal ejecutarlas con eficiencia. Adicionalmente, Rodríguez (2017) indica que mientras los trabajadores dispongan del tiempo suficiente para completar sus actividades, más productivos serán. En ese sentido, bajo el análisis realizado, se indica que la carga justa de trabajo permite el desarrollo eficiente de las actividades del personal.

Con respecto a la tercera dimensión, claridad de la tarea, se analizó su relación con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson representando por $r = 0.302$, con un nivel de significancia de 0.21. En función a ello se infiere, que las tareas bien definidas permiten que al personal pueda ejecutarlas de manera correcta. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa (h_3) que señala una correlación positiva entre claridad de la tarea y desempeño laboral individual. Al respecto, se ha contrastado estos resultados con la investigación realizada por Martínez y Vergara (2017) quienes mencionan, que la claridad del trabajo permite que el empleado desarrolle con eficiencia su labor. Adicionalmente, Rodríguez (2017) sostiene que las tareas bien definidas implica que las personas tengan claro sus tareas y las expectativas de la organización. Por consiguiente, bajo el estudio realizado, se señala que una definición clara de tareas o actividades permite que el empleado entienda lo que se espera de él y se traduzca en su desempeño.

Por otro lado, se analizó la relación entre cohesión y el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson igual a $r = 0.374$, con un nivel de significancia de 0.004. A partir de ello se infiere, que el apoyo mutuo, la confianza y el respeto entre los miembros de una institución, tienden a relacionarse con la forma como el trabajador desempeña sus tareas. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa (h_4) que señala una correlación positiva entre cohesión y desempeño laboral individual. En ese sentido, se ha contrastado estos

resultados con el estudio realizado por Novoa (2021) quien afirma, que una adecuada comunicación y trabajo en equipo incrementa el desempeño del trabajador. A su vez, Andrade (2019) señala que las relaciones interpersonales positivas generan un clima organizacional bueno. Por consiguiente, bajo el análisis y estudio efectuado, se indica que un ambiente se torna favorable para el empleado y su desempeño cuando predomina el respeto y la confianza entre sus integrantes en todos los niveles.

En relación a la dimensión ética, se analizó su relación con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.090$, con un nivel de significancia de 0.501, es decir es positiva pero no tiene significancia. En función a ello se infiere que, el personal conoce las reglas o normativas validadas por la entidad que orientan su comportamiento e incide en su desempeño. Así pues, se rechaza la hipótesis nula de manera parcial y se acepta la hipótesis alternativa (h_5) que señala una correlación positiva entre ética y desempeño laboral individual. En ese sentido, se ha contrastado estos resultados con la investigación realizada por Rodríguez (2017) quien menciona que la ética y la conducta individual contribuyen a un alto desempeño del personal. Asimismo, Martínez y Vergara (2017) refieren que las normas encaminan el quehacer del trabajador de manera favorable. Por tanto, luego de realizar el análisis respectivo, se sostiene que las normas que se establecen en una institución rigen al individuo en su ámbito laboral respecto a su responsabilidad, honestidad, puntualidad y respeto que debe mostrar.

Finalmente, se analizó la relación entre participación y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson igual a $r = 0.188$, con un nivel de significancia de 0.157, es decir es positiva pero no tiene significancia. A partir de ello se infiere, que la consideración a las opiniones de un empleado en la toma de decisiones incide en su desempeño, mostrando mayor disposición al trabajo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula de manera parcial y se acepta la hipótesis alternativa (H_6) que señala una correlación positiva entre participación y desempeño laboral individual. Al respecto, se ha corroborado estos resultados con el estudio realizado por Reaño (2017) quien resalta la importancia de hacer partícipe al trabajador en las decisiones de gerencia pues lo involucra con la institución. Por otro lado, Serrano (2017) manifiesta que promover la participación activa del personal mejora el ambiente y por ende alcanza un mejor desempeño. Entonces, bajo el análisis desarrollado, se indica que un trabajador que es escuchado se involucra y compromete con la institución para el logro de objetivos en conjunto.

CONCLUSIONES

Primero, en relación al objetivo general se concluye que sí existe una correlación positiva media entre el clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Es decir, un entorno favorable mejora el desempeño de los trabajadores.

Segundo, en cuanto al primer objetivo se concluye que sí existe relación positiva media entre competencia gerencial y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Por tanto, una adecuada dirección del recurso humano permite al trabajador desarrollar y cumplir sus funciones eficientemente.

Tercero, sobre el segundo objetivo se concluye que sí existe una correlación positiva débil pero no significativa entre carga de trabajo equilibrada y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Es decir, un equilibrio en la distribución de trabajo evita la sobrecarga de tareas y mantiene un adecuado nivel de desempeño.

Cuarto, en relación al tercer objetivo se concluye que sí existe una correlación positiva media entre claridad de la tarea y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Por ende, las tareas bien definidas y entendidas por el trabajador contribuye a su correcta ejecución.

Quinto, en cuanto al cuarto objetivo se concluye que sí existe una correlación positiva media entre cohesión y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Esto quiere decir, mantener un clima de respeto y cooperación entre los miembros, permite un desenvolvimiento favorable del trabajador.

Sexto, en relación al quinto objetivo se concluye que sí existe una correlación positiva débil pero no significativa, entre ética y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Por tanto, la práctica de normas y buenas conductas conllevan a un desempeño favorable del trabajador para con su institución.

Séptimo, sobre el sexto objetivo se concluye que sí existe una correlación positiva media pero no significativa, entre participación y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA. Es decir, un entorno que acepta y motiva la participación del trabajador en la toma de decisiones, lo hace sentir más confiado y valorado; por ende, se esfuerza en realizar mejor su trabajo.

RECOMENDACIONES

Primero, que la unidad de administración del programa PROCENCIA plantee a la Dirección Ejecutiva la realización de evaluaciones al personal, al menos una vez al año, sobre los aspectos o factores más relevantes percibidos en la institución, tales como; la dirección, comunicación, participación, relaciones interpersonales, entre otros; de tal forma, que en un primer momento se identifique las debilidades y fortalezas de cada aspecto y, en un segundo momento, se implemente acciones orientadas a corregir esas deficiencias, velando por mantener un ambiente propicio que contribuya a mejorar el desempeño del trabajador.

Segundo, que la unidad de administración identifique, coordine y programe la ejecución de programas de capacitación o talleres que permitan al personal directivo adquirir o reforzar competencias sobre liderazgo y dirección, características importantes en los superiores para dirigir y gestionar adecuadamente su recurso humano. Del mismo modo, programar la participación del personal en general en cursos que refuercen sus habilidades blandas, de tal manera que cuenten con las herramientas para interactuar favorablemente con su entorno, comunicarse eficazmente y gestionar correctamente su trabajo.

Tercero, que la unidad de administración con el acompañamiento de las jefaturas de las unidades del programa PROCENCIA, identifique y establezca una correcta distribución del personal en cada área de trabajo, acorde a las competencias que se requieren para ejecutar las tareas del puesto, de tal forma que la carga laboral sea equitativa y el trabajador pueda desarrollarlas a tiempo, sin presiones y de manera eficiente, contribuyendo a su vez al logro de objetivos de la organización.

Cuarto, que la unidad de administración refuerce las acciones sobre la difusión del código de ética de la función pública, de acuerdo a lo establecido en la Resolución Ministerial N° 050-2009-PCM, la cual dispone; la entrega de un ejemplar a cada servidor público, el uso de paneles informativos en las oficinas sobre sus principales contenidos, colocar un link en el portal web de la entidad con la información del reglamento y la realización de jornadas informativas trimestrales sobre su importancia y las sanciones que conlleva su incumplimiento. Asimismo, se sugiere revisar y en coordinación con el CONCYTEC proponer la actualización del reglamento interno de servidores, aprobado con Resolución de Presidencia N° 105-2013-CONCYTEC-P con el fin de velar por las buenas prácticas en el trabajo que orientan la conducta del personal en el desarrollo de sus funciones.

Quinto, que la unidad de administración diseñe una herramienta o sistema que permita evaluar el desempeño del personal del programa PROCENCIA, ya sea de manera individual y/o grupal, con una periodicidad semestral, a fin de conocer el nivel de cumplimiento de las funciones encomendadas a cada trabajador, así como identificar los aspectos que orientan o influyen su desenvolvimiento; de tal forma, que en el corto plazo se planteen acciones de mejora que contribuyan al logro de objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, J. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del gobierno autónomo descentralizado provincial de Napo* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA.
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/30216>

Arano, R. M., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 0(1), 9–14.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Consultores Asociados. <http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23581w/w23581w.pdf>

Bernal, C.A. (2016). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). Editorial Pearson Educación de Colombia S.A.S.

Bourke, J., Kirby, A. & Doran J. (2016). *Survey & Questionnaire Design: Collecting Primary Data to Answer Research Questions*. NuBooks.

- Brunet, L. (2011). *El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. and Wise, L.L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San Marcos.
https://kupdf.net/download/metodologia-de-la-investigacion-cientifica-carrasco-diaz_59065f94dc0d60a122959e9d_pdf
- Carrera, M. & Olano, M. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la sede de la Dirección Regional Agraria de Ayacucho, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/29113>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (P. Mascaró & M. Hano, Trad.; 8° ed.) McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (10ma ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Choi, J., Miao, C., Oh, I., Berry, C. M., & Kim, K. (2018). Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377–389.
<https://ssrn.com/abstract=3112209>

- Churampi, R. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la red asistencial Essalud Huancavelica 2019* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH.
<http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2850>
- Dinc, M. S., Dinibutun, S. R., & Kuzey, C. (2020). The Effect of Organizational Climate on Faculty Burnout at State and Private Universities: A Comparative Analysis. *SAGE*, 10(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244020979175>
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial UTMACH.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., & Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370–1384.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322014000100005
- George, D., y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16ava ed.). Routledge
- Gonzales, J. V., Paredes Núñez, M. A., Núñez López, R., Paredes Núñez, V. & Paredes Núñez, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 241–252.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- González-Garcés, D., & Morales-Urrutia, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79–93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>
- Gorriti, M. (2007). La Evaluación del desempeño en las administraciones públicas españolas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 23(3), 367–387. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>

- Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J. W. (2009). *Un enfoque basado en competencias* (P. Mascaró, Trad.; 11° ed.). Cengage Learning Editores, S.A. (Trabajo original publicado en 2008). https://www.uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Huamán, R. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia administrativa en la Municipalidad de Ate, 2018* [Tesis de pregrado]. *Repositorio Institucional UCV*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24549>
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson.
- Martínez, Ó. J., & Vergara, F. A. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la empresas centro de servicio haceb cartagena* [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. *Repositorio Institucional*. <http://hdl.handle.net/11227/5518>
- Medrano, C. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en docentes del CETPRO Condevilla UGEL N° 02-San Martín de Porres, 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. *Repositorio Institucional UCV*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14821>
- Méndez, J. L. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carreta en la administración pública y los organismos electorales*. Géminis Editores e Impresores. https://www.researchgate.net/publication/343167397_Evaluacion_del_desempeno_y_servicio_civil_de_carrera_en_la_administracion_publica_y_los_organismos_electorales

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83–114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Novoa, V. H. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, 2020* [Tesis de maestría, Universidad San Pedro]. Repositorio Institucional <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/14861>
- Pedraza-Melo, N. A., Álvarez-de León, L. M., & Cruz-Fuentes, I. R. (2020). La relación del clima organizacional y el desempeño laboral en educación superior. *Vingulatégica EFAN*, 0(1), 476-492. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_1/37 PEDRAZA_ALVAREZ_CRUZ.pdf
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505. <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales : The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reaño, J. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Oficina de Seguridad y Defensa Nacional de la SUNAT, Lima 2017* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21687>

- Rodríguez, J. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Yungay, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12030>
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* [Tesis de fin de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. [http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG Romero Delgado Jorge Juan.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG_Romero_Delgado_Jorge_Juan.pdf)
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas Performance. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(2), 75–91. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5093/tr2011v27n2a1>
- Saravia, J. I. (2020). La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI). *En Líneas Generales*, 143–161. <https://doi.org/10.26439/en.lineas.generales2018.n002.2674>
- Serrano Imán, M. G. (2017). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Archivo del Servicio de Administración Tributaria de Lima - 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23533>
- Toala, S. P., Álvarez, D. E., Osejos, J. F., Quiñonez, M. del P., Soledispa, S. G., Osejos, A. E., Pionce, A. E., & Caicedo, C. R. (2017). *Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.18>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las empresas (6ta ed.)*. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores . <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

Título: Clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones
<p>Pregunta principal PP: ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?</p>	<p>Objetivo general: OG: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación positiva entre el clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.</p>	<p>Variable 1: Clima organizacional Dimensiones: D1: Competencia gerencial D2: Carga de trabajo equilibrada D3: Claridad de la tarea D4: Cohesión D5: Ética D6: Participación</p>
<p>Preguntas secundarias: Ps1: ¿Cómo es la relación entre la competencia gerencial y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?</p>	<p>Objetivos específicos: Oe1: Establecer la relación entre la competencia gerencial y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.</p>	<p>Hipótesis específicas: He1: La competencia gerencial está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.</p>	<p>D6: Participación Adaptado de : Dinc et al. (2020).</p>

Ps3: ¿Qué relación existe entre la claridad de la tarea y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?	Oe3: Establecer la relación entre la claridad de la tarea y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.	He3: La claridad de la tarea está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.	Variable 2: Desempeño laboral individual Dimensiones:
Ps4: ¿Cómo se relaciona la cohesión y el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?	Oe4: Determinar la relación entre la cohesión y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.	He4: La cohesión está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.	D1: Desempeño de la tarea D2: Desempeño Contextual D3: Comportamiento contraproducente
Ps5: ¿Cuál es la relación entre la ética y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?	Oe5: Establecer la relación entre la ética y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.	He5: La ética está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.	Adaptado de: Ramos-Villagrasa et al.(2019).
Ps6: ¿Qué relación existe entre la participación y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021?	Oe6: Determinar la relación entre la participación y desempeño laboral del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.	He6: La participación está positivamente relacionada con el desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.	

Método y diseño	Población y muestra	Técnica e instrumentos
Tipo de estudio: Aplicada		
Enfoque: Cuantitativo		
Diseño: No experimental- transversal, retrospectivo.	Población: N = 58 trabajadores Muestra censal = 58 trabajadores	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Tratamiento estadístico: SPSS V25.
Alcance: Descriptivo, correlacional.		
Método: Hipotético-deductivo.		

2. Matriz de operacionalización de variables

Título: Clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del programa PROCENCIA, Lima 2021.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 1: Clima organizacional	El clima organizacional no es sólo un concepto o un fenómeno que ayuda a entender el funcionamiento de las organizaciones, sino que además involucra un concepto de intervención, es decir que contribuye a la mejora de los resultados que alcanza una organización mediante	Constituye un conjunto de características o propiedades que son percibidas por los integrantes de una organización respecto a la dirección, gestión, relaciones interpersonales, normas, participación y otros elementos internos que inciden en su conducta o comportamiento laboral.	D1: Competencia gerencial	Comunicación
				Apoyo
				Compromiso
				Apertura
				Distribución de trabajo
				Respeto
				Disponibilidad
			D2: Carga de trabajo equilibrada	Presión
				Limitaciones
				Espacios de tiempo

desempeño y productividad de sus integrantes. En ese sentido, se define como la influencia que ejerce el entorno o ambiente sobre la motivación que es percibida por sus miembros y que influye en su comportamiento (Chiavenato, 2011).

D3: Claridad de la tarea	Dudas Incertidumbre Conocimiento de tarea
D4: Cohesión	Colaboración Compañerismo Ayuda mutua Trabajo en equipo
D5: Ética	Formalidad Código de ética Comportamiento ético Comportamiento poco ético Incumplimiento Beneficios personales

Beneficios
institucionales

D6: Participación Apertura
Flexibilidad
Toma de decisiones

Nota: Adaptado de Dinc et al. (2019).

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 2: Desempeño laboral individual	Es la demostración de destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos de cada trabajador en el ejercicio de sus funciones o tareas, basadas en el esfuerzo personal que conlleva a elevar la competitividad de una organización y por ende, lograr los objetivos y metas planteadas (Acosta, 2018).	Es un constructo multidimensional que comprende conductas o comportamiento individuales del trabajador sobre su entorno, el cual es valorado por la organización para alcanzar sus resultados..	D1: Desempeño de la tarea	Organización
				Resultados
				Tareas prioritarias
				Eficiencia
				Gestión del tiempo
				Iniciativa
				Tareas desafiantes
				Actualización de conocimientos
			D2: Desempeño contextual	Competencias laborales
				Soluciones creativas
				Nuevas responsabilidades

	Retos
	Participación activa
	<hr/>
	Incomodidad
	Conflictos
	interpersonales
D3: Comportamiento	Aspectos negativos
contraproducente	Problemas internos
	Entornos mejor
	gestionados

Nota. Adaptado de Ramos-Villagrasa et al.(2019).

3. Instrumento

QUESTIONARIO

Estimado(a) Colaborador(a):

Le agradezco anticipadamente por su colaboración, en aportar su opinión para el trabajo de investigación titulada: "Clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del Programa nacional de Investigación científica y estudios avanzados, Lima 2021".

Por favor complete o marque la respuesta que se adecue a su criterio. Cabe indicar que esta información será confidencial.

Características del encuestado (a):

- a. Edad: _____ b. Sexo: Hombre () Mujer ()
- c. Nivel de estudios alcanzados: Básica () Técnico(a) () Superior () Posgrado ()
- d. Condición laboral: Contratado(a) () Nombrado(a) ()
- e. Tiempo laborando en la institución: _____

Para evaluar la variable N° 01 clima organizacional, por favor marcar la alternativa de su preferencia en cada ítem de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ÍTEM 8	ALTERNATIVA 8				
VARIABLE N° 01 CLIMA ORGANIZACIONAL						
<i>Cada ítem inicia con la premisa "En mi institución..."</i>						
1	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
2	Mi jefe me respalda y me permite aprender de mis errores.	1	2	3	4	5
3	Los jefes son comprometidos con la institución.	1	2	3	4	5

4	Los jefes toman medidas sobre las nuevas ideas proporcionadas por los empleados.	1	2	3	4	5
5	El trabajo se distribuye equitativamente entre los empleados.	1	2	3	4	5
6	Los jefes tratan con respeto a todos los empleados.	1	2	3	4	5
7	Siempre tengo mucho tiempo para hacer todo lo que se me encarga.	1	2	3	4	5
8	Tengo la cantidad justa de tiempo para completar mis actividades o tareas asignadas..	1	2	3	4	5
9	Concluyo siempre todas mis actividades dentro de la jornada laboral.	1	2	3	4	5
10	Mis compañeros de trabajo y yo disponemos de tiempo para coordinar actividades laborales conjuntas.	1	2	3	4	5
11	Se me asignan tareas que están dentro de mi competencia	1	2	3	4	5
12	Las tareas que me asignan me permiten incrementar mi experiencia profesional.	1	2	3	4	5
13	Tengo claro que nivel de desempeño laboral se espera de mí en términos de cantidad, calidad y puntualidad de la producción.	1	2	3	4	5
14	Los empleados colaboran en ayudarse unos a otros.	1	2	3	4	5
15	Los empleados tienden a llevarse bien entre ellos.	1	2	3	4	5
16	Los empleados se interesan personalmente unos por otros.	1	2	3	4	5
17	Hay mucho espíritu de equipo entre los empleados.	1	2	3	4	5
18	Existe un código de ética formal y escrito.	1	2	3	4	5
19	El código de ética es conocido por los miembros y se aplica a cabalidad.	1	2	3	4	5
20	Existen políticas de comportamiento ético.	1	2	3	4	5
21	Se promueve el comportamiento ético.	1	2	3	4	5
22	Se condenan las conductas que resultan en beneficio personal pero que no cumplen con el comportamiento ético.	1	2	3	4	5
23	Se condenan las conductas que resultan en beneficio institucional y que no cumplen el comportamiento ético.	1	2	3	4	5
24	Las decisiones se toman en un ambiente de intercambio de ideas en el que participan los empleados del área competente.	1	2	3	4	5
25	La toma de decisiones se realiza en los distintos niveles jerárquicos, es flexible.	1	2	3	4	5

26	Para la toma de decisiones se consideran todos los puntos de vista expresados por sus participantes.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Para evaluar la variable N° 02 sobre desempeño laboral Individual, por favor marcar la alternativa que se relaciona con su comportamiento en el trabajo en los últimos 3 meses.

Utilice la siguiente escala:

Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ÍTEM 8	ALTERNATIVA 8				
VARIABLE N° 02 DE DESEMPEÑO LABORAL INDIVIDUAL						
Cada ítem inicia con la premisa "En los últimos 3 meses..."						
1	He organizado mis actividades para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
2	He tenido en cuenta los resultados que se necesita alcanzar con mi trabajo.	1	2	3	4	5
3	He sido capaz de establecer prioridades.	1	2	3	4	5
4	He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo en forma eficiente.	1	2	3	4	5
5	He gestionado bien mi tiempo.	1	2	3	4	5
6	Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.	1	2	3	4	5
7	En ocasiones he realizado acciones bastante audaces para cumplir con mi labor.	1	2	3	4	5
8	He dedicado tiempo a actualizar los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
9	Me he esforzado en mantener al día mis competencias laborales.	1	2	3	4	5
10	He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.	1	2	3	4	5
11	He asumido tareas adicionales con responsabilidad.	1	2	3	4	5
12	He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.	1	2	3	4	5

13	He participado activamente en reuniones y/o consultas acerca de alguna actividad laboral	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Para continuar con la evaluación de la variable desempeño laboral individual, considerar para este último bloque de preguntas la siguiente escala en su respuesta:

Nunca	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo
1	2	3	4	5

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS				
VARIABLE N° 02 DESEMPEÑO LABORAL INDIVIDUAL						
<i>Cada ítem inicia con la premisa "En los últimos 3 meses..."</i>						
14	Me han sucedido casos en los cuales me he sentido incómodo al realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
15	He realizado acciones que han perjudicado a mi área.	1	2	3	4	5
16	Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos.	1	2	3	4	5
17	He hablado con mis compañeros sobre inconvenientes o dificultades de mi trabajo	1	2	3	4	5
18	He pensado que hay empresas que son mejor gestionadas que la mía.					

De antemano agradezco su colaboración.

4. Validez de instrumento

***Docente: Dra. Yrma Doris García Rojas**

Validación de Instrumento YRMA.pdf - Adobe Acrobat Reader DC (32-bit)

Archivo Edición Ver Firmar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas Tesis Final_ Ballardo... \$Ramírez Vielma Ra... EBM Validación de i... Validación de instru... Validación de Instr...

8 / 8 98%

LA QUE SUSCRIBE, **MG. YRMA DORIS GARCÍA ROJAS** IDENTIFICADA CON **DNI, N° 06914150 Y N° DE ORCID 0000-0003-3691-2792**, CERTIFICO QUE REALICÉ EL JUICIO DE EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA BACHILLER CLARITA HELEN BALLARDO SANTIAGO.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE () APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR (X) NO APLICABLE ()



Mg. Yrma Doris García Rojas:
DNI: 06914150
N° DE ORCID 0000-0003-3691-2792

***Docente: Mg. Emily Baca Marroquín**

Archivo Edición Ver Firmar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas Tesis Final_ Ballardo... SRamírez Vielma Ra... EBM Validación de i... x

📁 ☆ ↻ 🖨️ 🔍 ⬆️ ⬇️ 7 / 7 🖱️ 🖱️ ⌵ ⬆️ 100% 📄 ⬇️ 💬 ✍️ 🗑️ ↺

LA QUE SUSCRIBE,Emily Baca Marroquin IDENTIFICADA CON DNI, N°10548921
CERTIFICO QUE REALICÉ EL JUICIO DE EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO
POR LA BACHILLER CLARITA HELEN BALLARDO SANTIAGO .

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE () APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR (X) NO APLICABLE ()



Nombre y apellidos: Emily Baca Marroquín

DNI: 10548921

***Docente: Dra. María Teresa Quiroz Vasquez**

Validación de instrumento QUIROZ.pdf - Adobe Acrobat Reader DC (32-bit)

Archivo Edición Ver Firmar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas Tesis Final_ Ballardo... \$Ramírez Vielma Ra... EBM Validación de i... Validación de instru... x

📄 ☆ 🔄 🖨️ 🔍 ⬆️ ⬇️ 7 / 7 🖱️ 🖱️ 🖱️ 🔍 98% 📄 📄 🗨️ 🖋️ 🗑️ 🔄

LA QUE SUSCRIBE, Dra. María Teresa Quiroz Vásquez...IDENTIFICADO CON DNI, N°.....07818096... Y N° DE COLEGIATURA (OPCIONAL) CERTIFICO QUE REALICÉ EL JUICIO DE EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA BACHILLER CLARITA HELEN BALLARDO SANTIAGO .

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE () APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR () NO APLICABLE ()

El presente documento que emito es exclusivamente para la validación de este instrumento que se aplicará para trabajo de titulación.

Dra. María Teresa Quiroz Vásquez



.....

Nombre y apellidos:

DNI: 07818096

***Docente: Mg. Lourdes Milagrito Alegría La Rosa de Benavides**

Validación de instrumento MILAGRITOS.pdf - Adobe Acrobat Reader DC (32-bit)

Archivo Edición Ver Firmar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas Tesis Final_Ball... \$Ramírez Vielm... EBM Validación... Validación de in... Validación de In... Validación d

7 / 7 110%

la mía.	validez del criterio					X	
---------	----------------------	--	--	--	--	---	--

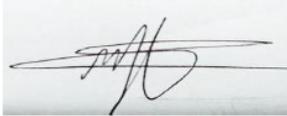
LA QUE SUSCRIBE: Lourdes Milagrito Alegría La Rosa de Benavides

IDENTIFICADO CON DNI, N° 06063563 Y N° DE COLEGIATURA (OPCIONAL)

CERTIFICO QUE REALICÉ EL JUICIO DE EXPERTO AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR LA BACHILLER CLARITA HELEN BALLARDO SANTIAGO.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE () APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR (X) NO APLICABLE ()



Nombre y apellidos: Lourdes Milagrito Alegría La Rosa de Benavides.

DNI: 0606356

5. Carta de autorización del Director del programa PROCENCIA.



'Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres'
 'Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia'

CARTA Nº 003-2021-PROCIENCIA-DE

San Isidro, 28 de Agosto de 2021

Srta.
 Clarita Helen Ballardo Santiago
clara2003_8@hotmail.com
Presente.-

Por medio de la presente se autoriza a la señorita Bachiller Clarita Helen Ballardo Santiago a realizar actividades relacionadas con la investigación titulada "Clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados-PROCIENCIA, Lima 2021", con la finalidad de obtener información que le permita desarrollar la tesis para optar el Título Profesional en Administración de Empresas en la Universidad Tecnológica del Perú.

Esta autorización le permitirá:

- Realizar cuestionarios en línea al personal del programa PROCENCIA.
- Realizar entrevistas a los responsables de las unidades y/o a una muestra del personal.
- Acceder a la información sobre las áreas y el personal que conforman el programa PROCENCIA.

La información brindada para el desarrollo del trabajo arriba mencionado, solo puede ser utilizada para fines estrictamente académicos vinculados al trabajo.

Declaramos conocer que el trabajo de investigación será de público conocimiento a través del repositorio institucional de la universidad.

 Firmado digitalmente por
 RODRIGUEZ RODRIGUEZ Juan
 MATH 1411 2010212 2981 847
 Móvil: 911 41857 24 Documento
 Fecha: 27.08.2021 14:16:32 -0500
 Firma Digital

Juan Rodríguez Rodríguez
 Director Ejecutivo de PROCENCIA

6. Relación del personal que labora en el programa PROCIENCIA

28/8/2021

Correo: ALUMNO - CLARITA HELEN BALLARDO SANTIAGO - Outlook

Re: Solicitud de relación de personal del programa PROCIENCIA

Mariell Mariana Chávez Ore <mchavez@prociencia.gob.pe>

Vie 27/08/2021 15:54

Para: ALUMNO - CLARITA HELEN BALLARDO SANTIAGO <1322495@utp.edu.pe>; Orlando José Pichí Mendoza <opichi@prociencia.gob.pe>

2 archivos adjuntos (3 MB)

Relación de Personal - Prociencia (1).xlsx; Carta 003-2021-PROCIENCIA-DE - Autorización de estudios[F].pdf;

Estimada Clarita Ballardo,

Por medio de la presente, y en referencia a tu solicitud de Información, remito la relación de Personal que forma PROCIENCIA, para los fines pertinentes.

Saludos cordiales

El vie, 27 ago 2021 a las 14:54, ALUMNO - CLARITA HELEN BALLARDO SANTIAGO

(<1322495@utp.edu.pe>) escribió:

Estimada Mariell, buenas tardes:

Te saluda Clarita Helen Ballardo Santiago, bachiller de la Universidad Tecnológica del Perú. Por la presente te extiendo un cordial saludo y a la vez, solicito por favor puedas brindarme la relación del personal que conforma el programa PROCIENCIA. Esto con motivo de realizar mi trabajo de investigación para la obtención del título universitario.

Cabe indicar, que este pedido se ampara en la Carta N° 003-2021-PROCIENCIA-DE mediante el cual el Director Ejecutivo de PROCIENCIA, autoriza el acceso a la información de la entidad únicamente con fines académicos.

Muchas gracias de antemano por tu respuesta.



Mariell Mariana Chávez Ore

+511 3990030 | Anexo
Cel.
Calle Chinchón 867, San
Isidro | prociencia.gob.pe

7. Cuestionario emitido en google forms al personal del programa

PROCIENCIA

Preguntas Respuestas 58

Sección 1 de 3

“Clima organizacional y desempeño laboral individual del personal del Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados, Lima 2021”.

Estimado(a) Colaborador(a):

Le agradezco anticipadamente por su aporte para este estudio el cual tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral individual de los trabajadores de PROCIENCIA. En ese sentido, le pido por favor completar el siguiente cuestionario, el cual se mantendrá en total confidencialidad.

Edad *

Texto de respuesta corta

Sexo *

Hombre

Mujer

Nivel de estudios alcanzados *

Técnico

