

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Marketing

Tesis

**Clima organizacional y desempeño laboral de los
trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa**

Flor Maria Rios Machaca
Jhonathan Daivis Barrantes Patina

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración y Marketing

Arequipa, 2023

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor.

Mag. Carlos Alberto Recuay Salazar



INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TESIS

A : Wiliam Rodríguez Giráldez
Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa

DE : Carlos Alberto Recuay Salazar
Asesor de tesis

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de tesis

FECHA : 13 de Setiembre de 2023

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado asesor de la tesis titulada: "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO NEFROLÓGICO DE AREQUIPA.**", perteneciente al/la/los/las estudiante(s) **FLOR MARIA RIOS MACHACA / JHONATHAN DAIVIS BARRANTES PATINA**, de la E.A.P. de Administración y Marketing; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 20 % de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas: 20 palabras) SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que la tesis constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

Carlos A. Recuay Salazar
Asesor de tesis

Cc.
Facultad
Oficina de Grados y Títulos
Interesado(a)

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Jhonathan Daivis Barrantes Patina, identificado(a) con Documento Nacional de Identidad No. 70093562, de la E.A.P. de Administración y Marketing de la Facultad de Ciencias de la empresa la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La tesis titulada: "Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Marketing.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis es original e inédita, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

13 de Septiembre de 2023.



Jhonathan Daivis Barrantes Patina

DNI. No. 70093562

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Flor María Ríos Machaca, identificado(a) con Documento Nacional de Identidad No. 47891246, de la E.A.P. de Administración y marketing de la Facultad de Ciencias de la empresa la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

5. La tesis titulada: "Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Marketing.
6. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
7. La tesis es original e inédita, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
8. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

13 de Septiembre de 2023.



Flor María Ríos Machaca

DNI. No. 47891246

tesis final

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	20%	7%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%
5	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
6	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
9	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%

10	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	bibliotecas.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	<1 %
16	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência",	<1 %

Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.

Publicación

21	"Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	<1 %
22	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	<1 %
23	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante	<1 %
24	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1 %
26	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo

Dedicatoria

A mis queridos padres Vicente y Marta, quienes me han ayudado y comprendido durante toda esta etapa y con su cariño y comprensión me han sabido guiar por este camino con su ejemplo de seguir adelante y a cumplir mis metas. A mi hermana Yessica y su pareja Maycol, quienes siempre me han dado ánimos en cada paso que di aconsejándome.

A mis jefas Karla y Yazmin, que me han comprendido y me han brindado su apoyo en todo este proceso, muchas gracias.

A Flor, amiga y compañera de este trabajo porque nunca tiramos la toalla pese a todas las complicaciones que hubo en el camino gracias.

Finalmente, a todos mis seres queridos, amigos, primos, tíos y a mi enamorada Paola, que me ha dado su apoyo incondicional en cada momento.

Jhonathan Daivis Barrantes Patina

A mi madre, pilar fundamental de mi vida, ya que sin su apoyo nada de esto sería posible; y a mi querido padrino Javier, quien me dio los mejores recuerdos de mi niñez.

A mi hermanito Rommel y mi sobrino Alain, por ser mi fuente de alegría, motivación y por hacer mis días más llevaderos.

A Jaider Morales, por brindarme su apoyo sin condiciones y siempre creer en mí; y a Lizeth Morales, por disminuir mi carga laboral y apoyarme incondicionalmente.

Finalmente, a mi hermano Miguel, por darme ese pequeño impulso para tomar buenas decisiones.

Flor Maria Rios Machaca

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento a la Universidad Continental, por el apoyo que nos ha brindado para la culminación de nuestros estudios profesionales y poder obtener nuestro título profesional de Administración y Marketing.

A nuestras familias por confiar en nosotros y apoyarnos en cada paso de este proceso siempre brindándonos su comprensión.

De igual forma un grato agradecimiento a nuestro asesor Dr. Carlos Alberto Recuay Salazar, quien con su paciencia y su constancia a sabido guiarnos en todo este proceso hasta la culminación de nuestra tesis.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	x
Tabla de contenido.....	xi
Lista de figuras	xv
Lista de tablas	xix
Resumen	xx
Abstract.....	xxi
Introducción.....	22
Capítulo I: Planteamiento del problema	23
1.1. Delimitación de la investigación.....	23
1.1.1. Territorial.....	23
1.1.2. Temporal.....	23
1.1.3. Conceptual	23
1.1.4. Empresarial.....	23
1.2. Planteamiento del problema.....	23
1.3. Formulación del problema	33
1.3.1. Problema general	33
1.3.2. Problemas específicos.....	33
1.4. Objetivos de la investigación	34
1.4.1. Objetivo general	34

1.4.2.	Objetivos específicos	34
1.5.	Justificación de la investigación	35
1.5.1.	Justificación teórica	35
1.5.2.	Justificación práctica	36
Capítulo II: Marco teórico		37
2.1.	Antecedentes	37
2.1.1.	Antecedentes internacionales	37
2.1.2.	Antecedente Nacionales	42
2.1.3.	Artículos Científicos.....	47
2.2.	Bases teóricas.....	53
2.2.1.	Clima Organizacional	53
2.2.2.	Tipos de clima organizacional.....	60
2.2.3.	Propiedades del clima organizacional	63
2.2.4.	Enfoques sobre clima laboral	63
2.2.5.	Desempeño laboral	64
2.2.6.	Teorías para medir el desempeño	65
2.2.7.	Objetivos del desempeño laboral.....	68
2.2.8.	Evaluación del desempeño laboral	70
2.2.9.	Métodos de evaluación del desempeño laboral	71
2.2.10.	Administración del desempeño laboral	76
2.2.11.	Benéficos del desempeño laboral.....	77

2.2.12. Motivación humana en el desempeño laboral	80
2.2.13. <i>Recompensas según tu desempeño laboral</i>	82
2.3. Definición de términos.....	83
Capítulo III: Hipótesis y Variables	85
3.1. Hipótesis	85
3.1.1. Hipótesis general	85
3.2.1. Hipótesis específicas.....	85
3.2. Identificación de las variables.....	86
3.3. Operacionalización de las variables.....	87
Capitulo IV: Metodología.....	88
4.1. Enfoque de la investigación.....	88
4.2. Tipo de investigación.....	88
4.3. Nivel de investigación	88
4.4. Métodos de investigación	89
4.5. Diseño de investigación	89
4.6. Población y muestra.....	90
4.6.1. Población	90
4.6.1. Muestra.....	90
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	91
4.7.1. Instrumento.....	91
4.7.2. Confiabilidad del instrumento	91

4.7.3. Validación del instrumento.....	91
4.7.4. Técnica.....	92
4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos	92
Capítulo V: Resultados.....	93
5.1. Presentación de resultados.	93
5.2. Prueba de normalidad	149
5.3. Prueba de hipótesis general.....	152
5.4. Prueba de hipótesis específica.	153
5.5. Discusión de resultados	163
Conclusiones.....	165
Recomendaciones	168
Referencias	170
Apéndices	179

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del centro nefrológico de Arequipa.....	28
Figura 2. Rol del mes setiembre del personal asistencial del centro nefrológico de Arequipa	30
Figura 3. Rol del mes octubre del personal asistencial del centro nefrológico de Arequipa.	31
Figura 4. Rol del mes diciembre del personal asistencial del centro nefrológico de Arequipa.	32
Figura 5. Enfoques trascendentales sobre clima laboral.....	64
Figura 6. Edad de los encuestados.....	93
Figura 7. Genero de los encuestados	94
Figura 8. Estado civil de los encuestados	94
Figura 9. Tiempo laborando en la empresa de los encuestados.....	95
Figura 10. Profesión de los encuestados	96
Figura 11. Resultados de la disponibilidad de su jefe directo cuando usted lo requiere.	97
Figura 12. Resultados sobre si se encuentra valorado por su jefe directo.	98
Figura 13. Resultados de la importancia que da su jefe directo por mantener un buen clima laboral.	99
Figura 14. Resultados del trato del jefe directo es de manera igualitaria y sin favoritismo a todo el personal a cargo.....	100
Figura 15. Resultados de la confianza que genera su jefe directo.....	101
Figura 16. Resultados de la supervisión constante de su jefe directo.....	102

Figura 17. Resultados de la motivación en el trabajo.....	103
Figura 18. Resultados si se sintiera feliz trabajando en otra organización.....	104
Figura 19. Resultados de la remuneración a tiempo.....	105
Figura 20. Resultados del interés sobre el futuro de la organización.....	106
Figura 21. Resultados de la información necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones.....	107
Figura 22. Resultados de la modificación de turnos previa coordinación.....	108
Figura 23. Resultados de la satisfacción de los canales de comunicación.	109
Figura 24. Las reglas de la organización son claras.	110
Figura 25. Resultados de la programación de turnos previa coordinación con su jefe directo.	111
Figura 26. Resultados del apoyo por parte de sus compañeros de trabajo.....	112
Figura 27. Resultados del dialogo fluido con sus compañeros de trabajo.....	113
Figura 28. Resultados de la colaboración de sus compañeros con las labores encomendadas.....	114
Figura 29. Resultados de la colaboración del personal de otras áreas para realizar las labores.....	115
Figura 30. Resultados de si es considerado su opinión para la toma de decisiones.	116
Figura 31. Resultados de la contribución de su trabajo para alcanzar sus metas propuestas.	117
Figura 32. Resultados de la colaboración de sus compañeros de trabajo para el alcance de las metas de la organización.	118

Figura 33. Resultados de la flexibilidad de la organización con usted.....	119
Figura 34. Resultados de su trabajo con una evaluación de forma correcta.....	120
Figura 35. Resultados de su satisfacción con su ambiente laboral.....	121
Figura 36. Resultados de su nivel de compromiso con la organización.....	122
Figura 37. Resultados de su satisfacción con su remuneración.....	123
Figura 38. Resultados de la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar su trabajo.....	124
Figura 39. Resultados de su satisfacción con las funciones que realiza dentro de la organización.....	125
Figura 40. Resultados de si usted se siente saturado con sus funciones laborales	126
Figura 41. Resultados de la importancia que tiene para usted los objetivos de la empresa.	127
Figura 42. Resultados de la importancia de usted para la empresa.	128
Figura 43. Resultados de cuanto se identifica con la empresa.	129
Figura 44. Resultados de si sus jefes inmediatos lo escuchan y les brinda confianza.....	130
Figura 45. Resultados de compañeros que no suman a su trabajo.	131
Figura 46. Resultados de su participación activa en todas las actividades de la organización.....	132
Figura 47. Resultado de su desenvolvimiento en su trabajo de manera adecuada.	133
Figura 48. Resultado si necesita mejorar en sus funciones laborales.....	134
Figura 49. Resultados si lo recompensan cuando realiza un buen trabajo.	135
Figura 50. Resultados de la dimensión de liderazgo	136

Figura 51. Resultados de la dimensión motivación variable 1	137
Figura 52. Resultados de la dimensión comunicación variable 1.....	138
Figura 53. Resultados de la dimensión interacción variable 1	139
Figura 54. Resultados de la dimensión toma de decisiones variable 1.....	140
Figura 55. Resultados de la dimensión establecimiento de metas variable 1	141
Figura 56. Resultados de la dimensión control variable 1.....	142
Figura 57. Resultados de la dimensión rendimiento variable 1.....	143
Figura 58. Resultados de la dimensión satisfacción en el trabajo variable 2	144
Figura 59. Resultados de la dimensión autoestima variable 2.....	145
Figura 60. Resultados de la dimensión trabajo en equipo variable 2	146
Figura 61. Resultados de la dimensión capacidad del trabajador variable 2.....	147
Figura 62. Resultados de la variable clima organizacional	148
Figura 63. Resultados de la variable desempeño laboral.....	149
Figura 64. Prueba de normalidad de la variable clima organizacional.....	151
Figura 65. Prueba de normalidad de desempeño laboral.....	151

Lista de tablas

Tabla 1. Confiabilidad del instrumento.....	91
Tabla 2. Listado de profesionales que validaron el instrumento.....	92
Tabla 3. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.....	150
Tabla 4. Correlación de clima organizacional y desempeño laboral.....	153
Tabla 5. Correlación entre la liderazgo y desempeño laboral.....	154
Tabla 6. Correlación entre motivación y desempeño laboral.....	155
Tabla 7. Correlación entre comunicación y desempeño laboral.....	157
Tabla 8. Correlación entre interacción y desempeño laboral.....	158
Tabla 9. Correlación entre toma de decisiones y desempeño laboral.....	159
Tabla 10. Correlación entre establecimiento de metas y desempeño laboral.....	160
Tabla 11. Correlación entre control y desempeño laboral.....	162
Tabla 12. Correlación entre rendimiento y desempeño laboral.....	163

Resumen

La tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa” tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa. La investigación es de tipo aplicada, de nivel correlacional, de diseño no experimental con enfoque cuantitativo, y uso de método científico. La población consta de 53 personas pertenecientes al Centro Nefrológico Arequipa, seleccionadas por un muestreo aleatorio simple censal. Como principal resultado se muestra los resultados de la correlación que existe de clima organizacional y desempeño laboral, como $P = 0 < 0,05$ por lo tanto existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral. Como principal conclusión demuestra que existe una correlación positiva entre las variables de clima organizacional y desempeño de forma directa, es decir, a mayor satisfacción en el clima organizacional mayor desempeño laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral.

Abstract

The main objective of this research work entitled "Organizational climate and work performance of the workers of a Nephrological Center in Arequipa" was to determine the relationship between the organizational climate and the work performance of the workers of a Nephrological Center in Arequipa. The research is of an applied type, of a correlational level, of a non-experimental design with a quantitative approach, and use of the scientific method. The population consists of 53 people belonging to the Arequipa Nephrological Center, selected by simple census random sampling. The main result shows the results of the correlation that exists between organizational climate and job performance, as $P = 0 < 0.05$, therefore there is a significant relationship between organizational climate and job performance. As a main conclusion, it shows that there is a positive correlation between the variables of organizational climate and performance directly, that is, the greater the satisfaction in the organizational climate, the greater the job performance.

Keywords: Organizational climate, job performance.

Introducción

La tesis detalla el nivel de clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de un centro nefrológico de Arequipa durante el año 2022, resaltando que el recurso humano es pieza clave y fundamental para el progreso, avance y desarrollo dentro de las organizaciones, por ello una adecuada atmósfera laboral mediante un correcto liderazgo, es imprescindible para obtener un acertado rendimiento de un grupo de trabajo.

Conocer el clima organizacional facilita una retroalimentación enfocados en los métodos que establecen los comportamientos organizacionales y permite realizar cambios ya sea en las posición o conducta de los colaboradores. El clima organizacional en tiempos actuales ha obtenido un valor significativo y se le considera parte fundamental en la estrategia de una organización.

En consecuencia, la investigación actual tiene como finalidad conocer y examinar si hay relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de un centro nefrológico de Arequipa para conseguir un adecuado perfeccionamiento de actividades en la organización a favor de los colaboradores y que les permita elevar su nivel y calidad de vida.

En el capítulo 1 se plantean el problema general y los problemas específicos que se han llegado a identificar luego de una investigación practica y teórica. En el capítulo 2 se tuvieron trabajos de investigación a nivel internacional como a nivel nacional de la misma forma artículos científicos, que se tomaron como antecedentes. Así mismo, se utilizaron bases teóricas y los argumentos científicos para sustentar la presente investigación. En el capítulo 3, se planteó la hipótesis general y las hipótesis específicas de las variables clima organizacional y desempeño laboral. Los capítulos 4 y 5 se enfocan en los aspectos metodológicos y los resultados de nuestra investigación.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Delimitación de la investigación

1.1.1. Territorial

La investigación estará enmarcada en un centro nefrológico del distrito de Miraflores, provincia y región de Arequipa.

1.1.2. Temporal

El tiempo considerado para la elaboración de este proyecto, será desde setiembre 2022 a enero del 2023.

1.1.3. Conceptual

La tesis se limitó al estudio de clima organizacional y desempeño laboral de un Centro nefrológico de Arequipa.

1.1.4. Empresarial

La investigación se delimitará al estudio del Centro Nefrológico de Arequipa CENA S.A.C que en adelante se denominará Centro nefrológico de Arequipa.

1.2. Planteamiento del problema

Gallo (2015), “El clima laboral es respirable y agradable si se ayuda a todos a tener una buena autoestima y a cultivar habilidades para una comunicación inteligente y empática. Donde hay amor y una buena comunicación, también florece una buena relación.”

Según RPP (2018), “El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa. Se trata de un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a una compañía y que repercuten en el desempeño de sus trabajadores. Si una empresa posee un clima laboral favorable, esto repercutirá en una mayor calidad de vida de sus trabajadores.

Por el contrario, un mal clima incidirá negativamente en el ambiente de trabajo, provocando situaciones de conflicto y falta de coordinación.”

Antezana (2013), “El personal que realiza sus actividades en un ambiente adecuado se siente motivado. Un personal motivado trabaja mejor, y si se trabaja mejor se es más productivo. Comunicacionalmente, cuando los miembros de una organización se encuentran en estas condiciones, siempre transmitirán esa satisfacción, no solo en el lugar de trabajo sino también en aquellos lugares y con las personas que frecuenta.”

Antezana (2013), “La causa más frecuente de un clima organizacional negativo es la mala gerencia, es decir, la presencia de un supervisor sin las condiciones profesionales y/o personales para tener a su cargo a un grupo de subordinados. El manejo de una cuota de "poder" en la jerarquía organizacional pasa necesariamente por tener la preparación comunicacional adecuada para transmitir órdenes, lineamientos y toda indicación dentro del marco de la gestión empresarial.”

Asimismo, Great Place to Work (2022), “Una alta rotación de personal, impuntualidad, desmotivación, baja productividad, incumplimiento de objetivos o actitudes negativas son solo algunas de las consecuencias que un mal clima laboral puede acarrear a tu empresa.”

También Eb Consulting (2020), “Además de mermar la capacidad de un equipo de trabajo, un mal clima laboral afecta la productividad de los negocios. Si no es controlado a tiempo, es difícil aplacar el efecto contagioso que tienen las actitudes apáticas de algunos trabajadores por separado o de manera conjunta.”

Según Blog People Next (2021), “Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones hoy en día, es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos estratégicos de la compañía a través de sus competencias,

habilidades, actitudes y conocimientos a la par que se les motiva y desarrolla. Debido a esto, la evaluación de desempeño laboral se vuelve una herramienta de gestión imprescindible fungiendo como un elemento de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa al permitirle detectar las fuerzas y debilidades de su equipo de trabajo para potencializar su aprovechamiento, de acuerdo con el Estudio de Tendencias Laborales, contar con un buen plan de incentivos aumenta las ventas de una compañía en un 50%, y genera beneficios superiores al resto de las empresas de su sector, en un 27%”.

También Sodexo (s.f.), “El plan de incentivos debe responder a las necesidades y preferencias de los empleados y a los intereses de la compañía, por lo que es muy importante conocerlos y tener claros los objetivos de la empresa, los incentivos para empleados permiten al líder de una organización mejorar el rendimiento de sus equipos, a partir del establecimiento de metas, cuyo cumplimiento generará un premio o recompensa para el personal. Con un plan de motivación laboral podrás alcanzar un rendimiento excepcional de tus colaboradores e impulsar el cumplimiento de objetivos personales y corporativos”.

En el diario El Peruano (2014) “Un estudio efectuado en diversas ciudades del país por Evaluar.com, determinó el grado de eficiencia de los empleados en sus puestos de trabajo, “Medir el desempeño de los colaboradores genera beneficios para ellos y las empresas”, manifestó la gerente regional de Evaluar.com, Gabriela Rodríguez. Según los resultados de varias evaluaciones de desempeño aplicadas por 50 empresas a 6,000 colaboradores, entre ellos los directivos, demostraron tener un alto nivel de compromiso llegando al 82% de eficiencia en esta habilidad. “Esto significa que están muy involucrados con su trabajo, sienten satisfacción por lo que hacen y se esmeran por cumplir los objetivos de la compañía”, afirmó la ejecutiva. Agregó que una evaluación de desempeño identifica los puntos fuertes del trabajador y aquellos aspectos que debe mejorar para ser más eficiente y aumentar sus posibilidades de promoción. “Lo que se mide es el comportamiento laboral.

Si se desea saber, por ejemplo, el nivel de la competencia, ‘planificación’, se califica qué tan organizada es la persona, si administra bien su tiempo, si puede identificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para lograr sus objetivos”, explicó la directiva”.

(Elempleo, 2022) “Evaluar el desempeño de un trabajador, más aun finalizando año, es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos, “La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera”, dijo a elempleo.com Mario Felipe Ramírez, consultor senior de operaciones en London Consulting Group, algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, efectividad, objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades y tácticas”.

(Guujob, 2022) “Pocas tareas despiertan tantos sentimientos encontrados como escribir evaluaciones de desempeño entre las responsabilidades de un gerente o manager de una empresa. En el siguiente post os dejamos algunos ejemplos que hemos analizado, que podrán ayudaros a encontrar la mejor manera de comunicar las necesidades de tu empresa y fomentar la productividad sin afectar a la moral del empleado. Es fácil exaltar las virtudes de un empleado, pero las cosas se ponen más difíciles cuando toca evaluar sus objetivos manteniendo el positivismo y, en feedback constructivo”.

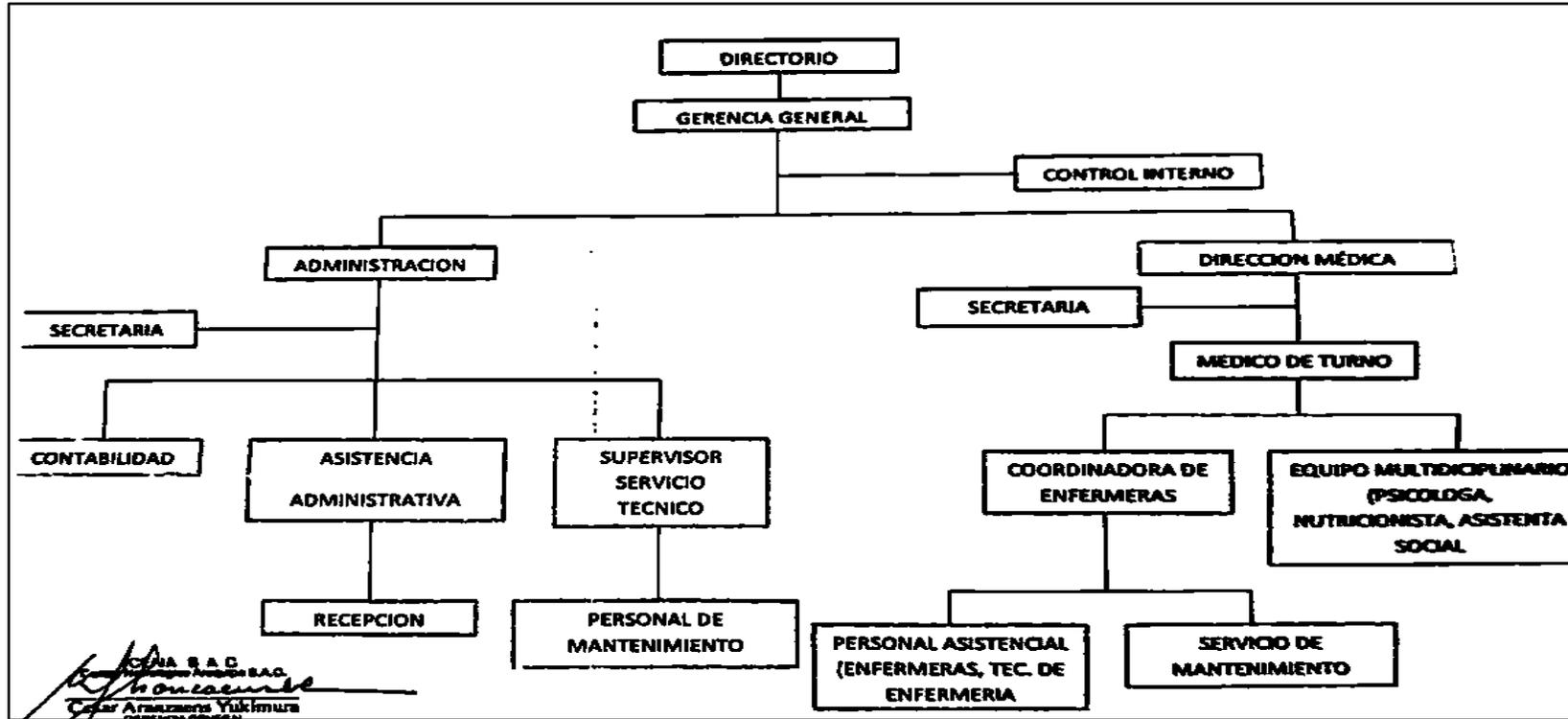
(Guujob, 2022) “No debemos perder de vista que a los empleados tampoco les entusiasma el proceso de evaluación del desempeño. El 37% de los managers y gerentes piensan que el proceso de evaluación de desempeño está desactualizado, y el 42% siente que los gerentes pasan por alto elementos importantes de sus revisiones, debido a sesgos y errores en la recogida de información. Casi una cuarta parte afirma que teme las revisiones

de desempeño, y la tendencia es especialmente fuerte entre los Millennials, quienes también confiesan que el proceso les genera un estrés adicional”.

El Centro Nefrológico inicia sus actividades en el año 2008 como una empresa familiar de socios arequipeños. Una innovadora iniciativa médica que con el transcurso del tiempo incrementó la cantidad de socios logrando expandirse por la gran demanda, la cual, actualmente cuenta con 4 sucursales.

En el año 2021, en un contexto de la empresa post pandemia, la empresa no contó con ingresos de activos de su principal cliente ESSALUD por mora en los pagos. Por este motivo la empresa traspasa a sus actuales dueños, por falta de solvencia.

Figura 1. Organigrama del centro nefrológico de Arequipa.



Nota. Extraído del área administrativa del centro nefrológico de Arequipa (2022)

El organigrama del Centro Nefrológico de Arequipa de carácter vertical, ya que muestra cómo se relacionan los diversos departamentos de trabajo, partiendo de gerencia.

Se ha podido observar que, en el Centro Nefrológico, en los últimos meses, el desempeño laboral de los colaboradores no ha sido el esperado debido a la constante rotación del personal, lo cual genera que el personal no sea capacitado de manera efectiva, incurriendo así en errores dentro de la empresa que se ven reflejados en los resultados esperados de la organización.

Figura 2. Rol del mes setiembre del personal asistencial del centro nefrológico de Arequipa

CORRESPONDIENTE AL MES:	SETIEMBRE							AÑO:		2022																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V							
ENFERMERAS (OS)																																					
GLORIA ABDULLA CUBA CCAZA	T					M			M					M																							
SANDRA VANESSA OLIVEIRA PAUCAR	MT					T								T		T			MT		M		MT				M		T								
PATRICIA IRAIDA HERRERA VALENCIA			T														M																				
SILVIA ROXANA LOAYZA TACO DE NEIRA									TN			MN		M		M						N		N			MN		M								
RUTH MARIA ZEA VALDIVIA	N					MN								TN		M			TN		T						T										
JULIA GUTIERREZ CHAVEZ																	T																				
YENNY YARLEQUE VILCHEZ			MTN					MTN					MTN				TN					TN		MT						MT							
ROLANDO ERNESTO HITO CAPAQUIRA	M					N		M					M		M						M		M														
GERALDINE TAHINA BEJARANO ALMONTE	TN					TN				MT			T		T						T			MT					T								
ELME NANCY CCASO QUISPE										N																		T		M							
DIANA LUCRECIA ESPINOZA MOLLO			MT			MT		MT																													
ALEJANDRINA CANCHA ANDIA			N					N					N																								
KAREN DAYANA BENAVENTE FARFAN								TN		N					N		N				N		N				N		N								
VILMA AVELINA BOCANGELINO ÑAHUI	M		N																											N							
MARA LIZETH CCAMA RODRIGUEZ													T				N							N						N							
LOURDES ENRIQUES BLANCO																						M		MT				MT									
GLENY MEJIA HUALAN	N		M	1						MT	1							1							1												
LUZ MONTOYA FERNANDEZ															N							N						N									
TECNICOS EN ENFERMERIA																																					
SONIA MARIA GIL AVILA						MT		MT									M				MT			MT			MT		MT								
ELIZABETH GENARA GARNICA RAMOS	MT							MT		MT			MT		MT		MT					MT					MT		MT								
ELIANA SANCHEZ SUELDO	MT																																				
ANA CECILIA PARISUAÑA PINEDA													N				N																				
GIOVANA ZUMARAN										N					N								N														
ANA CALDERON QUISPE										N																											
SANDRA MAMANI ZEVALLOS			MT			MT				MT					MT							MT		MT													
HERMELINDA ARPI TITO			TN			TN							TN				TN					TN				TN				TN							
YONNY MERARDO QUILLA	N	N	N			N		N						N							N		N			N		N		N							
EVA AGNYS HUANCA JOVE	TN		T			N		TN		TN			MT		TN		TN						TN		MT			TN		N							
JUANA PALOMINO QUISPE	N		N					N					N											N		N			N		N						
DAVID MAMANI ARELA																																					
MARGOTH HUANCA ATAHUALPA			M																																		

Nota. Extraído del area de enfermeria del centro nefrológico de Arequipa (2022)

En la figura 2 se observa el rol del mes de setiembre del personal asistencial de la organización en la cual algunos profesionales prestan poco servicio (turnos) en todo el mes.

Figura 3. Rol del mes octubre del personal asistencial del centro nefrológico de Arequipa.

CORRESPONDIENTE AL MES:	OCTUBRE							AÑO:		2022																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L		
ENFERMERAS (OS)																																	
GLORIA OBDULIA CUBA CCAZA	T														T																		
SANDRA OLIVEIRA PAUCAR	M			T				T																				M		T			
DANAY ALMENDRA SANTOS SONCCO																																	
PATRICIA IRAIDA HERRERA VALENCIA						M									N					N						N							
SILVIA LOAYZA TACO	TN			N				M					N		N			M					M								N		
RUTH ZEA VALDIVIA	TN					N					N				MT								T										
JULIA GUTIERREZ CHAVEZ													MT					MT															
YENNY YARLEQUE VILCHEZ				MT				TN				TN							TN				TN					TN		MT			
ROLANDO ERNESTO HITO CAPAQUIRA				M		M																											
GERALDIN BEJARANO											TN		T						TN		T		M				T		T				
NANCY CCAISO QUISPE	M											M																					
DIANA ESPINOZA MOLLO							T				M															MT		MT		MT			
ALEJANDRINA CANCHA ANDIA																																	
KAREN BENAVENTE FARFAN	N			N		N		N					N		N			N		N		N			N		N		N		N		
VILMA BOCANGELINO				N				TN																T							N		
MARA CCAMA RODRIGUEZ																																	
LOURDES ENRIQUES BLANCO								M			MT				MT												MT						
GLENY MEJIA HUALAN																																	
LUZ MONTOYA FERNANDEZ																						N		N									
TECNICOS EN ENFERMERIA																																	
SONIA MARIA GIL AVILA	MT							MT			M		MT		MT																		
ELIZABETH GENARA GARNICA RAMOS	MT			MT		MT		MT			MT		MT					MT		MT						MT				MT			
ELIANA SANCHEZ SUELDO				M		MT																											
ANA CECILIA PARISUAÑA PINEDA													TN		TN								N										
GIOVANNA ESTELA ZUMARAN SALAZAR	TN												N											N			N				TN		
ANA CALDERON QUISPE																																	
SANDRA MAMANI ZEVALLOS						M									MT												MT		MT		MT		
HERMELINDA ARI TIPO	N			TN		TN						TN		N		TN				TN		N		TN				TN		TN			
YONNY MERARDO QUILLA M	N			N		N					N		N						N		N					N		N		N	N		
EVA HUANCA JOVE				TN		N							TN						MT		MT		MT			MT		MT		MT			
JUANA PALOMINO QUISPE								N							N			N								N		N					
MARGOTH HUANCA ATAHUALPA																															M		

Nota. Extraído del area de enfermeria del centro nefrológico de Arequipa (2022)

En la figura 3 se observa el rol del mes de octubre del personal asistencial de la organización en la cual algunos profesionales tienen poca o nula participación en todo el mes.

Figura 4. Rol del mes diciembre del personal asistencial del centro nefrológico de Arequipa.

CORRESPONDIENTE AL MES:	DICIEMBRE							AÑO:		2022																							
(Ctrl) *	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S		
ENFERMERAS (OS)																																	
DANAY SANTOS SONCCO	MN		T			M				T			MT		M																		
PATRICIA HERRERA VALENCIA					N	N		N									N		N	N							N	MN		N			
SILVIA LOAYZA TACO								MN		N			M							MN		N					M						
RUTH ZEA VALDIVIA			N										T		T									TN						T	N3	TN	
JULIA GUTIERREZ CHAVEZ								M																									
YENNY YARLEQUE VILCHEZ						TN	N			N						N	MTN					N	MTN			N		N					
ROLANDO E. HITO CAPAQUIRA																									N	MN						M	
GERALDIN BEJARANO	MT					T		T						N	TN		T				T		T		TN				T				
NANCY CCASO QUISPE										N																		T					
DIANA ESPINOZA MOLLO						MT							T								T												
ALEJANDRINA CANCHA ANDIA	N	N	N															N															
KAREN BENAVENTE FARFAN	TN		N			N		N		M			N		M						M		N				TN		N				
VILMA BOCANGELINO			M							N					N							N						N				M	
BREZIA VILLANUEVA CARDENAS			T							T							MT							MT					M			TN	
LOURDES ENRIQUES BLANCO										MT													MT					MT				T	
FRESIA LAZO CORDOYA													N	N																N			
TECNICOS EN ENFERMERIA																																	
SONIA MARIA GIL AVILA	MT		MT			MT		T		MT			MT				MT				MT		MT				MT		T				
ELIZABETH GENARA GARNICA RAMOS	MT		MTN					MT		MT					MT						MT				TN		MT		MT		MT		
ELIANA SANCHEZ SUELDO	T					MT									MT																		
ANA PARISUAÑA PINEDA								N					N	T		N												TN					
GIOVANNA ZUMARAN SALAZAR					N										N		N																
ANA CALDERON QUISPE																																	
SANDRA MAMANI ZEBALLOS			TN										TN		T								MTN		MTN				MT		MT		
HERMELINDA ARI TIPO	N					TN	N			TN				N		N	TN		N				TN	N	TN		N		N		TN		
YONNY MAMANI QUILLA	N					N		N		N			N1								N		N					N		N			
EVA HUANCA JOVE			N					MT		N			M				MT				TN	N		MTN			N				N		
JUANA QUISPE PALOMINO	N	N						N					N																N		N		
ESPERANZA CARPIO PEREZ						N			N						N															N			
MARGOTH HUANCA ATAHUALPA																																	

Nota. Extraído del area de enfermeria del centro nefrológico de Arequipa (2022)

En la figura 4 se observa el rol del mes de diciembre del personal asistencial de la organización en la cual algunos profesionales dejaron de prestar servicio (turnos) o tienen poca o nula participación en todo el mes, evidenciando el grado de rotación del personal.

De acuerdo con los párrafos precedentes se demuestra lo siguiente:

- Que el personal asistencial es rotativo
- Que el personal no es constante
- El personal tiene tendencia a brindar pocos turnos o deja de brindar turnos
- Debido a los factores mencionados con anterioridad es que se podría incurrir en diversos errores, que generarían pérdidas a la organización

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

1.3.2. Problemas específicos

PE1. ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

PE2. ¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

PE3. ¿Qué relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

PE4. ¿Qué relación que existe entre la interacción y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

PE5. ¿Qué relación que existe entre la toma de decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

PE6. ¿Qué relación que existe entre el establecimiento de metas y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

PE7. ¿Qué relación que existe entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

PE8. ¿Qué relación que existe entre el rendimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

1.4.2. Objetivos específicos

OE1. Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

OE2. Analizar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

OE3. Analizar la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

OE4. Describir la relación que existe entre la interacción y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

OE5. Describir la relación que existe entre la toma de decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

OE6. Describir la relación que existe entre el establecimiento de metas y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

OE7. Describir la relación que existe entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

OE8. Describir la relación que existe entre el rendimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

La tesis se justifica bajo la teoría de Aguillon, Berrún, Peña, & Treviño quienes hacen mención a Likert ya que se ajusta más a la realidad estudiada y nos brinda una información más detallada y completa ya que ha sido utilizada en diversas investigaciones durante los últimos años dando así mayor confiabilidad en dicha teoría adicionalmente define un esquema más adecuado a las necesidades de la empresa.

Es importante estudiar el clima organizacional y el desempeño laboral ya que son pilares fundamentales para el éxito de las empresas, es fácil comprender su importancia al analizar el nivel de desempeño de los colaboradores si se identifica el compromiso de los colaboradores dentro de su organización, se podrá tener claras las estrategias para poder mejorarlo. Un buen clima organizacional generará identidad, cohesión del grupo, motivación y la intención de permanencia en la empresa.

Un buen clima organizacional apoya y alienta a los colaboradores a desarrollar su potencial, generando un compromiso de responsabilidad en las diversas asignaciones de trabajo dentro de la empresa para una mejor satisfacción laboral.

Tener un clima organizacional adecuado o positivo no se trata de una sola persona o de que sea fácil de lograr. Por lo tanto, aunque tengas una mejor

remuneración, el mal e insoportable clima te sacará del trabajo y afectará la productividad de la empresa por esto es muy importante poner énfasis en el clima organizacional ya que, al mejorar este aspecto, esto nos llevara a una mejora en el desempeño laboral.

1.5.2. Justificación práctica

La tesis se justifica porque tiene importancia ya que ayudara a otras investigaciones, a estructurar temas de estudio de clima organizacional y desempeño laboral para una mejora continua en los procesos, también tiene relevancia para la empresa estudiada ya que le ayudara a identificar sus falencias y así podrá mejor su productividad así mismo poder lograr un compromiso de los colaboradores hacia la organización.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Según Herrán & Pérez (2014), desarrollaron la tesis cuyo título es “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha”; tuvo como objetivo general es establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES, cuyo enfoque fue cuantitativo, así mismo cuyas variables estudiadas fueron clima organizacional y desempeño laboral, cuyas dimensiones para clima organizacional fueron: indicador relaciones interpersonales y de mi trabajo, indicador reconocimiento y logros, indicador actividades laborales y las dimensiones para desempeño laboral fueron: indicador satisfacción laboral, indicador objetivos institucionales, indicador ambiente físico y psicológico; tuvo un tipo de investigación descriptivo con un nivel de investigación no experimental, cuya población fueron los funcionarios del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES-INFA Funcionarios del área administrativa y técnica, con una muestra de 40, el instrumento utilizado fue la encuesta; cuyo principal resultado fue Y su principal conclusión fue que se evidencia una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores.

Morales & González (2020), desarrollaron la tesis cuyo título es “Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas”; tuvo como objetivo general determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas, su

enfoque fue cuantitativo, así mismo sus variables estudiadas fueron Desarrollo organizacional y Administración, cuyas dimensiones para desarrollo organizacional fueron: comportamiento organizacional, clima organizacional y para administración fueron: gestión del talento humano y desempeño laboral, tuvo un tipo de investigación descriptivo con un nivel de investigación exploratorio, con una población de 128 funcionarios públicos que trabajan en el SRI, para esta investigación no se utilizó una muestra, el instrumento utilizado fue la encuesta, tuvo como principal resultado fue que la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del SRI de la ciudad de Ambato es directa, fuerte y estadísticamente significativa (0,959; p-valor <0,05). Esto demuestra que a medida que aumenta el clima organizacional en la Institución, se eleva también el desempeño laboral de los funcionarios públicos y su principal conclusión fue que a través de la investigación que existe una relación directa, fuerte y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los funcionarios públicos que laboran en el SRI de la ciudad de Ambato. Es decir que, a mejor clima organizacional de la entidad, los funcionarios presentarán niveles de desempeño laboral más altos, mostrando así los beneficios para cada uno y también para la institución.

Palenque (2022), desarrollo la tesis cuyo título es “El diagnostico de clima organizacional como herramienta de mejora del desempeño laboral en la empresa industria de alimentos de la ciudad de El Alto (IACEA)”;

cuyo objetivo general fue Realizar un diagnóstico del clima organizacional, empleando la metodología de Great Place to Work (GPTW), que permita formular una propuesta de mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa IACEA, cuyo enfoque fue cuantitativo, así mismo sus variables estudiadas fueron Clima organizacional y Desempeño laboral, cuyas dimensiones para Clima organizacional fueron: credibilidad, respeto,

imparcialidad, orgullo, camaradería y para desempeño laboral no fue objeto de medición en dicha tesis, tuvo un tipo de investigación descriptivo con un nivel de investigación no experimental, con una población de 107, su muestra fue 107, el instrumento utilizado fueron: fuentes primarias y fuentes secundarias; su principal resultado fue Haciendo un análisis cualitativo, se puede apreciar en los trabajadores el descontento en sus expresiones personales como respuestas a las dos preguntas que se les planteó. Sin embargo, aunque hay gente en una proporción menor, que valora trabajar en esta empresa, también el personal en su mayoría, opina que la empresa debe mejorar en varios aspectos, que tienen que ver con la organización en general, con el liderazgo y con el trato entre los mismos trabajadores, es decir, en sus relaciones de compañerismo o camaradería y su principal conclusión fue Al realizar la encuesta de Clima Organizacional a la empresa Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA), considerando a toda la población que fue de 107 personas que trabajan en la empresa, en sus distintas áreas de trabajo y de todos los niveles y jerarquías de la organización, se logró obtener un resultado del 39% de nivel de clima o índice de confianza a nivel general. Esto indica que el nivel de clima organizacional obtenido por la empresa IACEA, a través de la encuesta realizada a sus trabajadores, está en un nivel crítico. Y según los indicadores y parámetros de ranking del GPTW, está muy por debajo de las empresas que no califican para un buen clima laboral.

Palomino & Peña (2016), desarrollo la tesis cuyo título es “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda”; cuyo problema general fue ¿Cuál es la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.?, tuvo un enfoque cuantitativo, así mismo sus variables estudiadas fueron: desempeño, aspectos demográficos, aspectos

laborales y clima organizacional, cuya dimensión para desempeño fue desempeño, para aspectos demográficos fueron: estado civil, estrato, nivel educativo, para aspectos laborales fueron: ingresos, tipo de contrato, horas de trabajo semanal, meses en el cargo, recibe beneficios y prestaciones y para clima organizacional fueron: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control; con un tipo de investigación correlacional, con un nivel de investigación descriptivo; con una población de 97 cuya muestra fue de 49, el instrumento utilizado para esta investigación fue la encuesta; tuvo como principal resultado que las dimensiones presentadas de modo detallado en páginas anteriores se consolidaron en la tabla superior, en la que se efectuó el cálculo puntual de la situación del clima organizacional. La información arrojó que el clima organizacional imperante en Venoplast Ltda. fue bueno, dado que el promedio de las respuestas alcanzó 3,36, según las opiniones de los trabajadores. En esencia, las dimensiones fueron algunas buenas y otras regulares; ninguna fue catalogada como mala, tampoco como excelente. Así, dentro de las mejor valoradas se encontró la motivación (3,96) y el control (3,82), en cambio las peor calificadas correspondieron a las relaciones interpersonales (2,48) y la toma de decisiones (2,83) Las cuatro dimensiones del desempeño anteriormente presentadas sirvieron para consolidar un resultado general sobre esta variable. Al respecto se determinó que el desempeño laboral existente entre los empleados de Venoplast Ltda. fue bueno, por cuenta del promedio calculado en 3,31 (en una escala de 1 a 5). A su vez, se tiene que las dimensiones catalogadas como buenas fueron las referentes a aptitudes y habilidades (3,67), motivación (3,31) y competencias (3,31); en contraste, la única que resultó siendo regular fue el conocimiento respecto a la existencia de algún estándar de medición del desempeño en Venoplast Ltda y cuya principal conclusión fue que con este estudio se dio cumplimiento a su objetivo

principal, correspondiente a analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda, pues se aportó mayor información y conocimiento en torno a esta situación mediante una investigación sistemática, detallada y seria. Por otro lado, se logró establecer que los empleados en su mayoría fueron jóvenes, tanto masculinos como femeninos, solteros, de estratos tres, con formación técnica tecnológica, y procedentes del medio local. Laboralmente se desempeñan en cargos de auxiliares, con ingresos relativamente bajos, contratados a término indefinido, laborando en jornadas superiores a las 48 horas semanales, tuvieron una vinculación superior a un año y en la totalidad de los casos reciben beneficios y prestaciones laborales.

Marroquín (2011), desarrollo la tesis cuyo título es “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”; cuyo objetivo general fue describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King, asimismo identificar el nivel del clima organizacional en los trabajadores de la empresa, definiendo los factores que lo componen e intervienen en su desempeño y describir las características del mismo y su relación con el clima organizacional, cuyo enfoque fue cuantitativo, así mismo cuyos variables fueron: clima organizacional y desempeño laboral, cuyas dimensiones de clima organizacional fueron: productividad, ausentismo, satisfacción en el trabajo y para desempeño laboral: nivel individual, nivel grupal, sistemas de organización, cuyo tipo de investigación fue descriptivo con un nivel de investigación no experimental, con una población de 124, con una muestra de 124, el instrumento que se utilizó fue la observación y cuestionario, su principal resultado fue Esta investigación se realizó acerca de la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, en los restaurantes de Burger King, el clima organizacional es el

ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, relacionarse, interacción con la empresa, las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; la alta dirección que está conformada por directivos con cargos más altos en la organización que forman parte del Comité de Dirección ó Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la líneas estratégicas, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con una buena distribución del área de trabajo que sea confortable y para que se dé un buen desempeño más efectivo de los trabajadores; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación y su principal conclusión fue: En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

2.1.2. Antecedente Nacionales

Rojas (2017), desarrollo la tesis cuyo título es “Clima organizacional y desempeño laboral del personal de salud del hospital Daniel Alcides Carrión – pasco 2017”, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral; tuvo enfoque fue cuantitativo, cuyas variables fueron Desempeño laboral Y Clima organizacional, cuyas dimensiones para Desempeño

laboral fueron compromiso ético, respeto por la vida, las personas y el ambiente, comunicación en base a interculturalidad, trabajo en equipo, capacidad de organización y planificación, responsabilidad y puntualidad y para Clima organizacional fueron: potencial humano, diseño organizacional, cultura de la organización, tuvo un tipo de investigación correlacional con un nivel de investigación descriptivo; su población fue el personal del hospital Daniel Alcides Carreón con una muestra de 234 trabajadores, el instrumento utilizado para esta investigación fue la escala de clima organizacional y hoja de evaluación de desempeño cuyo principal resultado fue el 83,3% (195 trabajadores) manifestaron clima organizacional por mejorar y el 49,1% (115 trabajadores) presentaron desempeño laboral promedio. Por otro lado, el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de salud en estudio, con $p \leq 0,000$. Y, el desempeño laboral se relaciona significativamente con el clima organizacional en la dimensión potencial humano ($p \leq 0,000$), diseño organizacional ($p \leq 0,002$) y cultura de la organización ($p \leq 0,004$) y su principal conclusión fue el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Daniel Alcides Carrión – Pasco.

Mamani (2019), desarrollo la tesis cuyo título es “Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A, Agencias Juliaca-2019”, cuyo problema general fue ¿Cuál es la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa?; tuvo un enfoque cuantitativo, cuyas variables fueron Clima Organizacional y Desempeño laboral cuyas dimensiones para Clima organizacional fueron: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y para Desempeño laboral fueron: calidad de servicio, productividad, toma de decisiones, conocimientos; tuvo un tipo de

investigación correlacional con un nivel de investigación transversal; su población fueron los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A, Agencias Juliaca con una muestra de 80, el instrumento utilizado para esta investigación fue la encuesta, cuyo principal resultado fue Existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A, Agencias Juliaca-2019 y su principal conclusión fue Con respecto al objetivo general e Hipótesis general podemos decir que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, ya que se obtuvo un correlación de $r = 0,416$ que es lo mismo a decir que existe una relación significativa, lo que nos dice que mientras exista un adecuado Clima Organizacional mayor será el desempeño laboral de los colaboradores, por lo que decimos que el clima organizacional es un factor muy importante para el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal Cusco.

Gallegos (2016), desarrollo la tesis cuyo título es “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016” cuyo problema general fue ¿Cuál es la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa?; tuvo enfoque fue cuantitativo, así mismo cuyas variables fueron Clima organizacional y Desempeño laboral cuyas dimensiones para Clima organizacional fueron: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de Recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos y para Desempeño laboral fueron: conocimiento del trabajo, productividad, calidad del trabajo, iniciativa, colaboración, resolución de problemas, capacidad para aprender nuevas tareas, tuvo un tipo de investigación correlacional con un nivel de investigación descriptivo; su población fue

el recurso humano del ministerio público con una muestra de 60; el instrumento utilizado fue la encuesta y escalas de actitud, cuyo principal resultado obtenido fue al analizar la relación entre las variables clima organizacional y los indicadores de la variable desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, se observa que existe relación con los indicadores conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, iniciativa, colaboración y resolución de problemas, al ser el p valor o nivel de significancia inferior a 0.05 (5%) y su principal conclusión fue Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores del Ministerio Público, gerencia administrativa de Arequipa, lo cual quedo demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio a su vez tienen un muy buen desempeño laboral .Al revisar el p valor se observa que este es de 0.001, es decir es menor a 0.05, lo cual significa que existe relación entre ambas variables. Esto comprueba la hipótesis, siendo factible elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional.

Palacios (2019), desarrollo la tesis cuyo título es “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí – Ecuador”; cuyo problema general fue ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de los Distritos de Salud de la Provincia de Manabí - Ecuador?; tuvo un enfoque cuantitativo, así mismo cuyas variables fueron Clima organizacional y Desempeño laboral cuyas dimensiones para Clima organizacional fueron : autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y para Desempeño laboral fueron: Confiabilidad, comunicación, conocimiento de labor, resolución de problemas, productividad, la calidad en servicio, trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso e identificación, disponibilidad para

eventualidades, tuvo un tipo de investigación correlacional con un nivel de investigación descriptivo con una población de 420 con una muestra de 312; el instrumento utilizado fue la encuesta: Escala de Lickert, cuyo principal resultado fue El Clima Organización se relaciona con el Desempeño Laboral del personal administrativo de los Distritos de Salud de la Provincia de Manabí – Ecuador. La correlación es positiva con un 0,870 y de alta relación a un nivel de significancia menor a 0,001. Un mejor clima organización influye de manera positiva en el desempeño laboral del personal administrativo de los Distritos de Salud de la Provincia de Manabí – Ecuador y su principal conclusión fue del resultado obtenido en las encuestas, se puede afirmar que el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral del personal administrativo de los Distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí. Además, la correlación es positiva y significativa, logrando alcanzar un nivel de (0,870), con una significancia de 0,00 que es menor a 0,05 e incluso menor a 0,01 lo que demuestra que la correlación que se estableció previamente es cierta. En consecuencia y conclusión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Prado (2015), desarrollo la tesis cuyo título es “Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo” cuyo problema general fue ¿Cuál es la relación entre los factores del Clima Laboral y el nivel de Desempeño Laboral en administrativos de la Universidad César Vallejo de la Ciudad de Trujillo?; tuvo un enfoque cuantitativo, así mismo cuyas variables estudiadas fueron Clima laboral y Desempeño laboral cuyas dimensiones para desempeño laboral, condiciones laborales, comunicación en el clima laboral, autorrealización, involucramiento laboral, supervisión laboral y para desempeño laboral fueron: relación con sus superiores, desempeño con las condiciones físicas,

desempeño con la participación en las decisiones, desempeño con el trabajo, desempeño con el reconocimiento, tuvo un tipo de investigación correlacional con un nivel de investigación descriptivo, su población fueron los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de la Ciudad de Trujillo con una muestra de 60; el instrumento que se uso fue: escala de clima laboral y hoja de evaluación de desempeño laboral, su principal resultado fue Al relacionar el clima laboral con el desempeño laboral, se encontró que cuando el clima laboral es alto también se presenta un alto nivel en de desempeño laboral en el 57.14% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional César Vallejo, contrariamente, cuando se presenta un nivel medio del clima laboral casi la totalidad de trabajadores en este grupo calificó al desempeño laboral como bajo. Los resultados nos están indicando que existe relación estadística significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral y su principal conclusión fue Existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

2.1.3. Artículos Científicos

Rodriguez, Retamal, Lizana , & Cornejo (2011), desarrollaron el artículo cuyo título es “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena ” cuyo problema general fue; Identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una organización pública chilena, cuyo enfoque fue cuantitativo, así mismo sus variables fueron; clima laboral y satisfacción laboral, el tipo de investigación que se uso fue

transversal y correlacional con un nivel de investigación no experimental, cuya población fue la organización pública de la región de Maule, con una muestra de 96 trabajadores, el instrumento que se usó en este artículo fue el cuestionario, tuvo como principal conclusión; La segunda hipótesis también se cumple, pues se encontró una relación significativa (y además positiva) entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado. El desempeño general mostró una correlación significativa con el clima general y con 8 dimensiones de este, cuyo principal resultado fue; En resumen, la relación encontrada entre clima, satisfacción y desempeño en la empresa, es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional, sin embargo el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos (comportamiento funcionario), y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento y productividad. Estos resultados encontrados en un servicio público nacional, pueden ser un aporte para comenzar a aclarar la relación entre las variables, ya que los estudios o modelos que describen la relación del clima y satisfacción con aspectos específicos del desempeño lo han medido más bien económica y unidimensionalmente (desempeño general, porcentaje de ganancias, etc.).

Quintero, Africano, & Farias (2008), desarrollaron el artículo cuyo nombre es “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago” cuyo problema general fue; Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan Si bien las organizaciones venezolanas

actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros, tuvo un enfoque cuantitativo, sus variables fueron; clima organizacional y desempeño laboral, las dimensiones de la variable desempeño laboral fueron; satisfacción de trabajo, autoestima, trabajo en equipo y capacitación del trabajador, el tipo de investigación de este artículo fue; estadística descriptiva con un nivel de investigación no experimental, cuya población empresa vigilantes asociados de la costa oriental del lago (VADECOL), su muestra estuvo conformada por 45 trabajadores, el instrumento que se utilizó para esta investigación fue el cuestionario, su principal conclusión fue; Con base a los resultados de las encuestas realizadas y según la opinión de los trabajadores de la empresa Vigilantes Asociados, en términos generales presentan debilidades y fortalezas, en primer lugar, se encuentra la parte del pago ya que no cubre las necesidades de sus empleados, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la institución y su principal resultado; Los resultados de los ítems del indicador comunicación: ¿mantiene buena comunicación con sus superiores?, ¿considera que el estado del clima organizacional aporta validez para una buena comunicación laboral?, determinaron en conjunto que el 69%, optó por la alternativa “Siempre”, al alegar que mantienen buena comunicación con sus superiores y el 22% escogió “Casi siempre”, lo cual indica que este indicador es importante considerarlo en el clima organizacional, que ayuda a tener relaciones espontáneas con las otras personas, donde las palabras fluyen fácilmente, debido al lenguaje común y corriente que utilizan las personas para entenderse con ellas de forma placentera.

Moran , Agüero, Ruiz , & Guanilo (2021), desarrollaron el siguiente artículo cuyo nombre es “ Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana”, su objetivo de la presente investigación es determinar la relación

entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana durante el año 2020, su enfoque es cuantitativo, sus variables son; clima organizacional y satisfacción laboral, las dimensiones de clima organizacional son; autorrealización, involucramiento, monitoreo, comunicación y motivación, las dimensiones de satisfacción laboral son; significación de tareas, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y social y beneficio económico, el tipo de investigación es correlacional y su nivel de investigación no experimental, su población fue la empresa industrial peruana con una muestra de 316 trabajadores, el instrumento de investigación que se utilizó para esta investigación fue el cuestionario, su principal conclusión; El estudio muestra la relación significativa entre las variables clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados en las organizaciones, independientemente de su naturaleza. Se trata de la percepción individual de los individuos frente al conjunto de factores que determinan su estado emocional frente al trabajo, pero también en su relación con el resto de los individuos con los cuales desarrolla las actividades propias del cargo, y por ende de la unidad o departamento. Los resultados, en el contexto actual, son indicativos de la relevancia del ser humano como actor principal de los procesos organizaciones y de su impacto en los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo, su principal resultado; A través de los hallazgos obtenidos en la prueba de hipótesis, se logró demostrar que la variable clima organizacional mantiene una relación positiva media, demostrada con un coeficiente de correlación Rho Spearman de ,559 y significativa ($p= 0,000 < 0,05$) con la satisfacción laboral en una empresa industrial peruana durante el año 2020. De la misma forma, los resultados descriptivos señalan con el 71.20% el clima organizacional con un nivel regular, similarmente las dimensiones de esta variable los trabajadores la perciben en un nivel regular, la autorrealización con el 83.86%,

involucramiento con 94.94%, monitoreo 63.93%, comunicación 49.69% y la motivación con 59.81%. Mientras que la variable satisfacción laboral el 80.70% de los trabajadores la perciben en un nivel regular; respecto a las dimensiones de la satisfacción laboral, tres de éstas son percibidas por los trabajadores en un nivel regular, como son las condiciones de trabajo con el 55.38% de los encuestados, reconocimiento personal y social con el 49.68% y beneficio económico con el 63.92%, mientras que la dimensión significación el 62.66% de los trabajadores la percibe en un nivel malo.

Brito-Carrillo , Pitre-Redondo, & Cardona-Arbelaez (2020) cuyo nombre es “Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio”, su objetivo de la investigación aborda el clima organizacional desde las variables liderazgo, toma de decisiones, motivación y control. El objetivo de la investigación es identificar como las variables seleccionadas influyen en el desempeño de los colaboradores en la empresa estudiada, su enfoque es cuantitativo, sus variables son las siguientes; Liderazgo, toma decisiones, motivación y control, su tipo de investigación es descriptivo correlacional, su población , Bogotá, Medellín y Cali, con una muestra de 90 colaboradores, el instrumento de investigación usada en este artículo fue el cuestionario, su principal conclusión; Los planes y/o programas de acompañamiento a los colaboradores, deben implementar canales de comunicación efectivos, a través de cuales se manejen tanto las inquietudes como las sugerencias producto de la actividad productiva diaria. La integración de las variables control, seguimiento y liderazgo, es decisiva para la generación de un clima organizacional adecuado, lo que a su vez incide en el desempeño y la consecución de los objetivos de las organizaciones. Propiciar espacios de participación en la toma de decisiones es un factor que influye en la motivación y en el desempeño de los colaboradores. Cultivar

en los colaboradores confianza aumenta empoderamiento y compromiso de los mismo para afrontar los retos presentes y futuros. La gerencia debe garantizar los recursos necesarios para construir y mantener el clima organizacional más adecuado, que facilite el óptimo desempeño de los colaboradores, su principal resultado fue ; En lo referente a los resultados obtenidos para la variable, toma de decisión muestran que las dimensiones Responsabilidad y capacidad son evaluadas con porcentajes iguales o por encima del 70% en las opciones de repuesta de acuerdo lo que evidencia que la gerencia proyecta imagen de ser responsable y de poseer las capacidades necesarias para tomar las mejores decisiones teniendo en cuenta el bienestar de sus colaboradores; tan solo se obtiene un 18% y 26% para la opciones de respuesta indeciso para las dimensiones que componen la variable. En términos generales se observa que el estilo de liderazgo de los directivos ayuda a la construcción de un ambiente adecuado, en el cual los empleados pueden desarrollar con mayor autonomía los roles que les han sido asignados. Lo anterior va de la mano del compromiso que proyecta la empresa por ser más responsables con las acciones que desarrolla y que afectan el desempeño de todos los empleados. Es correcto indicar que ambas variables son fortalezas de la empresa.

Urbano (2018), desarrollo el siguiente articulo cuyo nombre es “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz”, su objetivo esta investigación fue evaluar el impacto del clima organizacional en la mejora del desempeño laboral en los trabajadores de una institución del Estado peruano, Administración Local de Agua Huaraz (ALA-HZ), su enfoque es cuantitativo, sus variables son; desempeño laboral y clima organizacional, su tipo de investigación es correlacional causal, su nivel de investigación; no experimental transeccional, su población fueron los trabajadores de la ala HZ, el

instrumento de investigación para este artículo fue el cuestionario, su principal conclusión fue; Si bien es cierto los trabajadores están satisfechos con su trabajo, existen factores como: la remuneración, tecnología que no facilita el trabajo, la difícil comunicación con el superior, la falta de reconocimiento, el régimen laboral (CAS y Locación de servicios) al cual pertenecen gran parte de los trabajadores, la poca posibilidad de crecimiento profesional, la falta de capacitaciones continuas y promoción del desarrollo personal, el trato injusto, la poca innovación en la atención y procesos etc. Estos factores influyen en los trabajadores y hacen que no se sientan plenamente satisfechos y motivados, su principal resultado; El clima organizacional en su dimensión nivel de percepción global de ambiente laboral, mostró el predominio de un clima organizacional del tipo favorable (54%), seguido del clima medio (46%). Estos resultados son semejantes a los encontrados por Pérez y Rivera (2015), pero discordante con lo hallado por Beltrán y Palomino (2014).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

La motivación individual se manifiesta en el clima de organización. Los seres humanos están constantemente adaptándose a diferentes situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Se puede describir como en el estado de adaptación constante del hombre donde no se trata simplemente de satisfacer necesidades primarias, sino necesidades más avanzadas. La frustración por no tener satisfechas necesidades más elevadas conduce a muchos problemas de adaptación. Debido a que satisfacer estas necesidades críticas a menudo depende de las personas y los puestos de autoridad, es importante que la gerencia comprenda la naturaleza de la adaptabilidad y la inadaptabilidad de las personas. Como lo menciona (Chiavenato, 2009)(p.260).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, según (Peña, 2018)(p.24).

Según Bordas (2016), menciona que “El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios” (p.21).

Aguillon, Berrún, Peña, & Treviño (2015), mencionan a Likert (1967) nos dice que “su perspectiva es muy revolucionaria, pues expresa que el comportamiento de los trabajadores en la organización es fruto tanto del comportamiento administrativo como de las condiciones organizacionales que estos perciben, al igual que su información, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Expresado de otra manera, lo más importante es cómo los empleados ven la situación y no la realidad objetiva de estos. Y para ello influyen aspecto como: posición jerárquica que se ocupa

dentro de la organización, salario que se percibe, factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), así como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.” (p.185).

Chiang, Martín, & Núñez (2010) “Nos dice que gran parte de los esfuerzos de quienes estudian clima organizacional se han centrado, en definir el concepto, y aislar dimensiones que permitieran concretarlo. Sin embargo, la dificultad de establecer esta definición unitaria de lo que sea aquello que se ha llamado clima y que por su propia naturaleza trasciende a una percepción horizontal de la vida ordinaria en el juego en el juego de causas y efectos, ha llevado a tomar el camino del análisis dimensional a partir de sus efectos o de las prácticas y procedimientos capaces de influir sobre él”. (p.54).

Aguillon, Berrún, Peña, & Treviño, 2015 (2015). mencionan a Likert (1968), nos dice que “el enfoque subjetivo permite diferenciar las relaciones dentro de la organización con base en la percepción de los gerentes enfocada a siete dimensiones, La evaluación de estas dimensiones proporciona una visión, con base en el clima laboral, de cómo se encuentra la organización.”

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Interacción
- Toma de decisiones
- Establecimiento de metas
- Control

- Rendimiento. (p.194).

Para Cortés (2009). “El modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la OPS, define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen 4 variables cada una”.

Liderazgo: “Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.”

- Dirección
- Estimulo de la excelencia
- Estimulo del trabajo en equipo
- Solución de conflictos

Motivación: “Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.”

- Realización personal
- Reconocimiento de la aportación
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

Reciprocidad: “Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.”

- Aplicación del trabajo

- Cuidado del patrimonio institucional
- Retribución
- Equidad

Participación: “Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.”

- Compromiso por la productividad
- Compatibilidad de intereses.
- Intercambio de información
- Involucramiento en el cambio. (pp. 19-21).

Gallegos (2016). menciona a Kolb, Rubin & McIntyre (2001), nos indica la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Relaciones interpersonales:

El autor menciona a Fernández y Tejada (2009), indican que “la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Este aspecto, junto con la personalidad de cada individuo, puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales. Establecer un buen clima contribuirá de forma positiva a eliminar posibles roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas, así como el poder, sirve para eliminar conflictos en la organización, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan.”

- Estilo de dirección.

El autor menciona a Leadership (2002), con Richard Boyatzis y Annie Mc Kee, Goleman “introduce los seis estilos de liderazgo. Para entender correctamente estos seis estilos de liderazgo, usted debe entender primero su concepto de comunicación /interacción humana de la resonancia.”

- Sentido de pertenencia.

El autor menciona Robbins y Coulter (2005), “consideran a la dirección como una función de la administración, que consiste en motivar a los subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.”

- Retribución.

El autor nos menciona que, “la retribución total es el conjunto de las recompensas cuantificables que reciben un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas.”

- Estabilidad laboral.

El autor nos dice que “la noción de estabilidad es aquella que hace referencia a la permanencia de las características de un elemento o de una situación a través del tiempo, de su condición de estable o constante. La estabilidad puede ser aplicada como característica a determinados fenómenos físicos así también como fenómenos sociales, históricos, políticos, económicos, culturales o individuales siempre que se mantenga la idea de constancia y permanencia de los elementos que componen a tal fenómeno.”

- Claridad y coherencia en la dirección.

El autor nos dice que, “Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.”

- Valores colectivos.

El autor menciona a Rodríguez (2008) indica que” la empresa es una comunidad, y por lo tanto se esperan de ella los valores que se requieran para la comunidad humana, en cuanto a comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros; en donde existe intenso y denso rejuego de valores de la empresa y de los individuos, en donde se presenta una triple realidad.” (pp. 49-62).

Mamani (2019), menciona a Palma (2004), nos dice que “en su manual escala clima laboral CL-SPC, expone cinco factores que fueron determinados por la autora, fueron en base al análisis estadístico y cualitativo. se considera este trabajo como como un aporte a la medición en ambientes laborales, enfocado en la realidad peruana, el cual tiene una caracterización valida y por supuesto confiable, además de que explora las variables del clima organizacional definido operacionalmente como la percepción que tiene el trabajador”. Los cinco factores se mencionan a continuación:

- Autorrealización: nos dice que “esta es la apreciación que tiene colaborador de la empresa con respecto a posibilidades que su medio en el que labora favorezca en su desarrollo personal y por supuesto profesional.”
- Involucramiento laboral: “es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.”

- Supervisión: “son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.”
- Comunicación: “es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios, clientes de las mismas.”
- Condiciones laborales: “es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.” (pp. 30-32).

2.2.2. Tipos de clima organizacional

Peña (2018) “El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoyético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una auto-reflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una auto - reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”. (p. 56).

Chiang, Martín, & Núñez (2010), mencionan a Poole, 1985 nos indica que “Las tipologías identifican y caracterizan los climas como configuraciones totales, integradas de propiedades. Así se puede hablar de un clima abierto, democrático, comunitario o robusto que, si bien puede ser valorado en términos de dimensiones, se

entiende como totalidades. en una tipología se etiquetan conjuntos de atributos que pueden ser diseccionados dimensionalmente.” (p. 49).

Chiang, Martín, & Núñez (2010), mencionan a Brunet, 1987 nos dice que “los climas participativos dan más lugar a que la motivación inicial se traduzca en un mayor rendimiento, tanto individual como organizacional, pues convergen las aspiraciones y expectativas de los trabajadores con la empresa”

- Clima autoritario explotador
- Clima autoritario paternalista
- Clima participativo consultivo
- Clima participativo de grupo. (p.52).

Arismendi (2021), menciona a Likert “En cuanto a las variedades de clima, existen dos tipos de clima organizacional cada uno de ellos dividido en dos grandes sistemas:”

- Autoritario: “siendo este un clima cerrado determinado por una estructura rígida. Este se divide en dos grandes sistemas: Sistema autoritario explotador y sistema autoritario paternalista.”
- Participativo: “en cuanto a este tipo de clima encontramos que corresponde a un clima abierto caracterizado por su estructura flexible. Este también se divide en dos grandes sistemas: el sistema consultivo y el sistema de participación en grupo.” (pp. 44-45).

Mamani (2019), citando a Likert 1968 en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional o sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

- Clima autoritarismo explotador: Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- Clima autoritarismo paternalista: El autor cita a Likert 1968 en su teoría de los sistemas, nos dice que la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores
- Clima Consultivo: El autor cita a Likert 1968 en su teoría de los sistemas, nos dice que la comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima
- Clima Participación en grupo: El autor cita a Likert 1968 en su teoría de los sistemas, nos dice que la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. (pp. 30-31).

2.2.3. Propiedades del clima organizacional

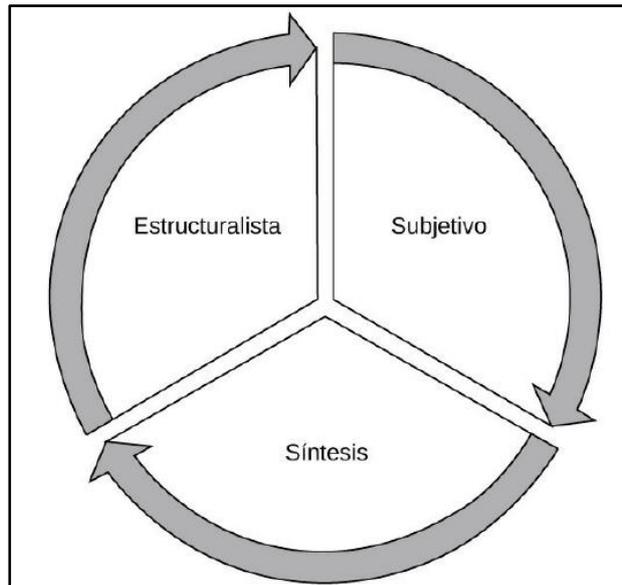
Aguillon, Berrún, Peña, & Treviño, (2015)(p.185). mencionan a Halpin y Croft, (1970) nos menciona que hay cinco propiedades a evaluar que son:

- Solidaridad: “los empleados perciben el cumplimiento de necesidades personales y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.”
- Consideración: “los empleados perciben una atmósfera de apoyo por parte de los directivos.”
- Producción: Los autores mencionan a Halpin y Croft, (1970) nos dicen que “es la percepción que los superiores saben dirigir en alto grado”
- Intimidad: “se refiere a disfrutar las relaciones amistosas que se dan en toda organización.”
- Confianza: los autores mencionan a Halpin y Croft, (1970) nos dicen que “es cuando la admiración manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo para mantener en marcha a la organización.” (pp. 185-186).

2.2.4. Enfoques sobre clima laboral

Aguillon, Berrún, Peña, & Treviño (2015), los autores mencionan que el clima organizacional desde diferentes perspectivas permite distinguirlo como una variable que afecta a los empleados de una organización en términos de productividad, desempeño, ausentismo, confianza, etc. Por ende, una evaluación específica y adecuada del clima organizacional es importante para encontrar armonía y una mejora continua. Sin embargo, hoy en día hay tres enfoques principales en el clima organizacional. (p.193).

Figura 5. *Enfoques trascendentales sobre clima laboral.*



Nota: Extraído de Aguillon, Berrún, & Triviño, Peña (2015).

2.2.5. Desempeño laboral

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) “Un sistema de medición del desempeño basado en objetivos predeterminados debe complementarse con una evaluación del propio rol del gerente. Los gerentes de cualquier nivel también realizan tareas no administrativas no triviales; su propósito principal de empleo y el propósito principal de la medición es su desempeño como gerentes, es decir, ser juzgado por su desempeño. Están calificados. comprensión e implementación, integración, gestión y control del personal. Los criterios utilizados en esta área son la base de la gestión, pero primero se deben examinar las evaluaciones basadas en el desempeño.” (p.319).

Chiavenato (2009) “Un sistema de medición del desempeño basado en objetivos predeterminados debe complementarse con una evaluación del propio rol del gerente. Los gerentes de cualquier nivel también realizan importantes tareas no administrativas; su principal propósito de empleo y el principal propósito de la medición es su desempeño como gerentes, es decir, son juzgados por su desempeño.

Son elegibles. comprender y realizar, personal de integración, gestión y control. Los estándares utilizados en esta área son la base de la gestión, pero primero se debe examinar la evaluación basada en el desempeño.” (p.524).

Stoner (1996) ya que afirma que “el desempeño laboral es la manera los integrantes de una organización trabajan de forma eficaz, con la finalidad de alcanzar metas comunes, ajustadas a las normas existentes. Aquí es notorio el significado del término desempeño laboral, indicando que este hace referencia a la manera en que los trabajadores ejecutan sus funciones dentro de la empresa con la finalidad de alcanzar las metas establecidas.” (p.430).

2.2.6. Teorías para medir el desempeño

Para Chiavenato (2007), el desempeño laboral es el aspecto de informes de una tarea específica. Esto debe distinguirse de los resultados, que serían resultados en forma de recompensa o castigo, en que el desempeño determina el desempeño y sus resultados. Teniendo en cuenta la relación entre el motivación y desempeño, cabe mencionar como base importante para esta investigación, algunas teorías de la motivación:

A. Teoría de Maslow. “Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él”. El autor de la presente teoría indica las siguientes necesidades:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales

- Necesidades de autoestima
- Necesidades de auto realización

B. Teoría de Herzberg. “Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, según Herzberg la motivación de los individuos está basada en dos factores”

- Factores higiénicos
- Factores motivacionales

C. Teoría de Vroom. Desarrollo una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y del enriquecimiento del cargo. Según Vroom existes tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, fuerza y voluntad para alcanzar sus objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos.
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

D. Teoría de las expectativas “Lawer, encontró evidencias de que el dinero puede motivar no solo en el desempeño y otros tipos de comportamiento si no también el compañerismo y la dedicación a la organización”. (pp.207,208)

Stoner (1996), el objetivo del desarrollo ejecutivo es aumentar la eficacia general de los administrativos en sus funciones actuales y permitirles asumir más responsabilidades cuando sean ascendidos. Los programas de desarrollo de liderazgo se han vuelto más comunes en los últimos años porque los líderes hacen demandas cada vez más complejas y porque capacitar a los líderes solo a través de la experiencia

es un proceso lento y poco confiable. El autor nos brinda dos métodos para mejorar la eficacia dentro y fuera del trabajo:

- Método en el trabajo. “Es mucho más probable que esta preparación, a diferencia de la preparación fuera del trabajo, se adapte al individuo, tenga relación con el trabajo y se ubique en un lugar cómodo”.
- Método fuera del trabajo. “Las técnicas para el desarrollo, fuera del trabajo, sacan a las personas de las tensiones y las exigencias constantes del centro de trabajo, permitiéndoles concentrarse plenamente en la experiencia del aprendizaje, por consiguiente, los empleados quedan expuestos a ideas y experiencias nuevas, muy útiles, al mismo tiempo que establecen contactos que también pueden ser útiles”. (pp.430-432).

Dessler & Varela (2011) “Aunque los encabezados de la prensa tienden a enfocarse en las fechorías financieras del tipo de la alta gerencia, en realidad muchas faltas éticas graves surgen de las tareas relacionadas con recursos humanos, como medidas disciplinarias, acoso sexual y evaluaciones del desempeño”. Los autores resaltan la influencia de ética en el trabajo primero veamos el significado de ética: “La ética se refiere a “los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo” y, específicamente, a los estándares que una persona usa para decidir cuál debería ser su conducta”. Las decisiones éticas siempre se caracterizan por dos cuestiones:

- Primero, la toma de decisiones éticas siempre implica juicios normativos sobre si algo es bueno o malo, correcto o incorrecto, mejor o peor.
- Los principios de la toma de decisiones y el comportamiento éticos se basan siempre en la ética, que entendemos como normas de comportamiento socialmente aceptadas. Los estándares éticos difieren de otros estándares en

muchos aspectos. Se ocupan de casos cuyas consecuencias son importantes para el bienestar público, como el asesinato, la mentira y la calumnia; no pueden ser determinados ni modificados por las decisiones de un organismo autoritario, como una legislatura, y deben prevalecer sobre los intereses individuales.

- Ética y ley. “Resulta sorprendente que la ley no sea la mejor guía acerca de aquello que es ético, ya que algo puede ser legal pero no correcto, y quizás algo pudiera ser correcto, aunque fuera ilegal”.
- Ética, trato justo y justicia. Las empresas que practican la equidad y la justicia suelen ser también organizaciones éticas. Un estudio concluyó: “Cuando los encuestados percibieron que los empleados eran tratados de manera justa, informaron un comportamiento menos poco ético en sus organizaciones. (pp. 329-331).

2.2.7. Objetivos del desempeño laboral

Dessler & Valera (2011). La idea principal de la gestión del desempeño es que los esfuerzos de los empleados deben estar enfocados. Por un lado, un gerente debe evaluar a los empleados en función de su desempeño en el cumplimiento de ciertos estándares por los cuales desea ser evaluado. Los gerentes, por otro lado, deben asegurarse de que las metas y los estándares de desempeño de los empleados sean relevantes para las metas más amplias de la organización. Idealmente, cada negocio tiene una jerarquía de objetivos. Las metas de la alta gerencia (como duplicar las ventas) implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado.

- Establecimiento de metas eficaces. “Establecer metas es una cuestión; establecer metas eficaces es otra. Una forma de pensar en esto es recordar que las metas que usted establezca deberían ser inteligentes” (pp.374,380).

Para Alles (2008). “La necesidad de fijar los objetivos al inicio del período de evaluación. El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de esos objetivos. A su vez estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización”. Para la fijación de los objetivos según el autor hay que tener en cuenta que los mismos deben ser:

- Estratégicos, Como se vio en la introducción de este trabajo, las metas personales deben ser parte de las metas estratégicas de la organización.
- Específicos, describir de manera concreta cual será el objetivo.
- Medibles, que podamos calcular los resultados.
- Alcanzables, ponerse metas a las cuales se puedan lograr.
- Delimitados en tiempo. (pp.48,51).

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012). “Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida diseñada para lograr objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de establecer metas de manera inteligente, planear los programas que ayuden a realizarlas y tener éxito al alcanzarlas”. (pp.318,320).

2.2.8. Evaluación del desempeño laboral

Dessler & Varela, (2011) nos dice que existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos:

Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario.

Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta”.

Tercera, finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas”. (pp.274,280)

Alles (2008), el análisis del desempeño o gestión individual es una herramienta de gestión y seguimiento del personal. Entre sus principales objetivos se pueden mencionar el desarrollo personal y profesional de los empleados, la mejora continua de los resultados organizacionales y el uso óptimo de los recursos.

“Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados”

Según Alles, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Recopilar y revisar las calificaciones de los gerentes y subordinados sobre el comportamiento relacionado con el trabajo de los empleados. Recordemos a

Edgar Shein, quien explicó que el trabajador “debe saber cómo hacía su trabajo”, es decir. la satisfacción de su empleador con la tarea realizada.

- La mayoría de la gente necesita y espera este tipo de retroalimentación; al saber cómo realizan las tareas, pueden saber si deben cambiar su comportamiento. (pp. 66-70).

Chiavenato (2008) En cualquier momento y en cualquier situación, evaluamos lo que sucede a nuestro alrededor. Las personas evalúan constantemente temas tan diversos como el impacto de la inflación en la economía, el desempeño exportador y bursátil del país, qué tan bien funciona el equipo de sonido de un colega, cuál es la calidad de la heladería a la que nos gusta ir y el sabor de la cerveza importada, vi Cómo es el comportamiento actual de tu mejor amigo, qué bueno es tu profesor de matemáticas, qué dinámico es el auto nuevo de tu papá y más.

La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño de cada persona en relación con sus acciones, metas y resultados a alcanzar, sus habilidades y potencial de desarrollo.

EL autor menciona que “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”. (pp. 378-379).

2.2.9. Métodos de evaluación del desempeño laboral

Para Alles, (2008) “Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados”.

A. Métodos basados en características

Está diseñado para medir en qué medida los empleados poseen ciertas características que las empresas consideran importantes ahora o en el futuro,

como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Son populares porque son simples o fáciles de administrar. Si la función de "lista" no está diseñada para funcionar, el resultado estará lejos de la realidad y se pueden dar opiniones subjetivas.

B. Métodos basados en el comportamiento

“Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala”.

Estos métodos están diseñados para describir específicamente qué acciones deben (o no) mostrarse en una publicación. Por lo general, su mayor uso es proporcionar comentarios de desarrollo a los empleados

C. Métodos basados en resultados

“Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo”.

Los defensores dicen que son más objetivos y les dan a los trabajadores más influencia que otros métodos. La observación de resultados, como datos de ventas o producción, implica menos subjetividad, por lo que puede estar menos sujeto a sesgos o juicios subjetivos de aprobación o desaprobación por parte del empleador. (pp.66-70).

Para Chiavenato (2008), “Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación”.

A. Escalas graficas

Los factores de evaluación son estándares esenciales o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso es elegir una definición de factores de evaluación del desempeño que se utilizará como herramienta para medir y comparar el desempeño de los empleados relevantes. “Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización”.

B. Elección Forzada

“El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica”.

La elección forzada implica evaluar el desempeño de las personas centrándose en partes de oraciones descriptivas que se enfocan en aspectos específicos del comportamiento. Cada bloque consta de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe seleccionar una o dos oraciones de cada parte, las oraciones que sean más relevantes para el empleado que está evaluando

C. Investigación de campo

“Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores”. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados”.

D. Incidentes críticos

“Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso), el método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos”.

E. Lista de verificación

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador”. “Por ejemplo, respecto a qué se va a medir, es posible medir el desempeño del empleado en términos de dimensiones genéricas, como la calidad, la cantidad y la rapidez del trabajo, o bien, medir el desempeño en cuanto al desarrollo de las competencias o al logro de las propias metas”. (pp.378-379).

Dessler (2009) “El supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica. Al final se suman los valores asignados”.

A. Método de la escala grafica de calificaciones

En términos de habilidades, los empleados deben desarrollar y demostrar habilidades tales como "identificar y analizar problemas" (resolución de problemas) y "mantener relaciones de trabajo armoniosas y efectivas con colegas y otros empleados (trabajo en equipo)". Los empleados y gerentes completan la sección Metas al comienzo del año y luego establecen nuevas metas durante el período del informe.

B. Método de clasificación alterna

“Otra opción es clasificar a los empleados del mejor al peor respecto a una o varias características. Puesto que por lo general es más fácil discriminar entre los mejores y los peores, el método de clasificación alterna es el más popular”.

C. Método de comparación por pares

“Para cada característica (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, etcétera), se para y compara a cada subordinado con cada uno de los otros empleados”.

D. Método de la distribución forzada

“Este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados, calificados para diversas categorías del desempeño. No es necesario que las proporciones de cada categoría sean simétricas; se utiliza el 20% superior, el 70% intermedio y el 10% inferior para sus gerentes”.

E. Método del incidente crítico

“En el método del incidente crítico, el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado”.

Este enfoque tiene muchas ventajas: proporciona ejemplos de buen desempeño y mal que los supervisores pueden utilizar para explicar la clasificación de las personas; que hacer los supervisores consideran las calificaciones de los subordinados a lo largo del año (por lo que las calificaciones no solo reflejan el desempeño reciente de un empleado). La lista proporciona ejemplos de tareas específicas que los subordinados pueden realizar

para abordar las deficiencias. La desventaja es que no hay una parte numérica para la que este método sea útil, cuando los empleados toman decisiones de compensación. (pp.396-398).

2.2.10. Administración del desempeño laboral

Para Dessler (2009). La administración de desempeño no significa reunirse con los departamentos una o dos veces al año para "evaluar su desempeño". En su lugar, significa establecer objetivos consistentes en torno a objetivos comerciales estratégicos, interactuando diariamente o semanalmente para garantizar la mejora continua en las habilidades y el rendimiento de los empleados, y garantizar que los empleados reciban la capacitación que necesitan para hacer su trabajo. El hecho de que los gerentes pongan tanto énfasis en el método de administración del desempeño refleja varias cuestiones.

A. Calidad total

“Deming planteó que el desempeño de un empleado depende más de aspectos como la capacitación, la comunicación, las herramientas y la supervisión que de su propia motivación, énfasis que hace la administración del desempeño en la integración del establecimiento de metas, la evaluación y el desarrollo refleja dicha postura”.

B. Aspectos de la evaluación

“Refleja el hecho de que con frecuencia la evaluación tradicional del desempeño no sólo es inútil, sino tensa y contraproducente”.

C. Enfoque estratégico

La administración de desempeño reconoce que todas las habilidades y esfuerzos de los empleados deben centrarse en ayudar a la empresa a lograr sus

objetivos estratégicos en el competitivo entorno global actual. La idea básica es que la gerencia, todos los empleados y los grupos de trabajo controlen continuamente su desempeño frente a las metas y mejoren continuamente sus resultados. (pp.398-400).

Para Dessler y Valera (2011), es un proceso que utilizan las empresas para garantizar que los empleados trabajen arduamente para alcanzar las metas de la organización e implica que los gerentes establezcan metas y objetivos para los empleados, desarrollen sus habilidades y capacidades y evalúen continuamente sus prácticas. Actúan con un propósito y luego lo recompensan de una manera que satisfaga sus necesidades comerciales individuales y sus aspiraciones profesionales. “Al comparar la administración y la evaluación del desempeño, la distinción es el contraste entre un evento a final de año, y un proceso que comienza el año con la planeación del desempeño y es integral a la forma en que la persona se administra durante todo el año”. (pp. 274-275).

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), los administradores en todos los niveles también realizan tareas no administrativas que no se pueden realizar están siendo pasados por alto, pero su objetivo principal en la contratación es lo que hay que medir es su desempeño como líderes, es decir, hay que evaluarlos sobre la base de su comprensión y desempeño de las funciones de gestión planificar, organizar, equipar, liderar y dirigir. (pp.318,320).

2.2.11. Benéficos del desempeño laboral.

Para Alles (2008) “Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es

beneficiosa para ambas partes”. Por ello los beneficios y problemas más comunes se detallan a continuación:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales. (pp.66-70).

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), hay otras ventajas concretas e importantes en el campo de la evaluación: las evaluaciones de desempeño basadas en objetivos medibles tienen la enorme ventaja de ser proactivas. La evaluación no es diferente de las tareas realizadas por los gerentes, sino más bien una prueba de lo que realmente hacen como administradores. (p.319).

Chiavenato (2007) Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Por ello el autor lo clasifica de la siguiente manera:

- **Beneficios para el gerente.**
 - Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados frente a los factores de evaluación y, lo que es más importante, utilizar un sistema de medición que neutralice la subjetividad.

- Proporcionar medidas para elevar los estándares de desempeño de los subordinados.
- Comuníquese con los subordinados, hágalos saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo y hágalos saber cómo lo están haciendo.
- **Beneficios para la persona.**
 - Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
 - Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
 - Comprender qué hacen los gerentes para mejorar el desempeño (programas de capacitación, desarrollo, etc.) y qué necesitan implementar los propios subordinados (aprendizaje, corrección de errores, calidad, enfoque del trabajo, plan de estudios, etc.).
 - Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
- **Beneficios para la organización.**
 - Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y determinar la contribución de cada empleado.
 - Identificar a los empleados que necesitan ser rotados y/o mejorados en ciertas áreas operativas y seleccionar aquellos que estén listos para ser promovidos o transferidos.

- Fortalecer su política de RRHH brindando oportunidades (promoción, crecimiento y desarrollo personal) a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones interpersonales en el trabajo. (pp.207-208).

2.2.12. Motivación humana en el desempeño laboral

Chiavenato (2009) “Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos”.

Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas.

Aún otros ven la motivación como el medio por el cual se estimula, motiva, mantiene y controla el comportamiento, y la respuesta subjetiva que ocurre cuando todo esto ocurre. De hecho, todo escritor prefiere ciertos aspectos para sustentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:

- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación. (pp.336-340).

Dessler (2009) “En términos de habilidades, el aprendiz necesita (entre otras cuestiones) habilidades de lectura, escritura y matemáticas, así como el nivel educativo, la inteligencia y los conocimientos básicos”. Es evidente que para ello se

requiere una selección de empleados eficaz. El autor propone los principios de la motivación:

- Las personas aprenden mejor con la práctica. Trate de proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible.
- Las personas aprenden mejor cuando los capacitadores refuerzan de inmediato las respuestas correctas, quizá con un rápido “bien hecho”.
- Los empleados aprenden mejor a su propio ritmo. De ser posible, permita que establezcan su ritmo.
- Consiga que los participantes perciban en su mente la necesidad de capacitarse. En un estudio, un grupo de pilotos que habían tenido experiencias negativas relacionadas con accidentes antes de la capacitación aprendieron más en un programa para reducir los accidentes que otros que habían tenido menos experiencias negativas previas a la capacitación. De igual manera, “antes de la capacitación, los gerentes requirieron sentarse y hablar con el aprendiz para explicarle por qué participa en la clase, lo que espera que aprenda y cómo podrá utilizarlo en el trabajo”
- El horario también es importante. La curva de aprendizaje disminuye hacia el final del día, de modo que “un día completo de capacitación no es tan eficaz como si se toman la mitad o tres cuartas partes del día”. (pp.396-300).

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) “Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación”.

La motivación es un término general que se refiere a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, deseos, etc. He de decir que los gerentes motivan a sus subordinados significa que hacen algo que creen que satisfará esos impulsos y deseos y los motivará a comportarse de la manera deseada. (pp.380,390).

2.2.13. *Recompensas según tu desempeño laboral*

Dessler & Varela (2011) “El procedimiento básico de evaluación del puesto consiste en comparar el contenido de los puestos en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades.”

La forma en que las empresas pagan a sus empleados ha cambiado. Generalmente menos énfasis en el pago basado en la antigüedad y más énfasis en las contribuciones resultados, rendimiento y valor de la empresa asociado; las obras de construcción también son menos importantes, mientras que las habilidades y capacidades individuales y la interrelación de sus contribuciones dentro de las necesidades estratégicas generales de la organización.

“Los sistemas como éstos dependen de asignaciones de trabajo flexibles y con muchas habilidades, así como de técnicas de alto conocimiento y compromiso como el trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa”.

En el pago basado en competencias o en habilidades, a los empleados se les paga en función de las habilidades y el conocimiento que pueden usar, en lugar de las funciones laborales que realizan actualmente. Las competencias son características demostrables de una persona, tales como conocimientos, habilidades y comportamiento. (pp. 374-380)

Para Alles (2008). Las promociones son a menudo el resultado de revisiones de desempeño. Para ello, hemos incluido esta breve referencia. En particular, las

reubicaciones deben negociarse con los empleados, ya que pueden causar problemas a sus familias si implican una reubicación geográfica.

“El desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneración o simplemente para decirles a los empleados cómo están haciendo su tarea. A partir de las evaluaciones, los jefes y sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, recordando que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación”. (pp. 66-70).

Chiavenato (2008) “Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos”. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. “En el enfoque tradicional predomina el modelo de homo economicus, es decir, el supuesto de que a las personas sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales”. Asimismo, “En el enfoque moderno predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc”. (pp.378-379).

2.3. Definición de términos

Clima organizacional

Aguillon, Berrún, Peña, & Treviño (2015) los autores mencionan a Likert (1967) nos dice que “su perspectiva es muy revolucionaria, pues expresa que el comportamiento de los trabajadores en la organización es fruto tanto del comportamiento

administrativo como de las condiciones organizacionales que estos perciben, al igual que su información, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Expresado de otra manera, lo más importante es cómo los empleados ven la situación y no la realidad objetiva de estos. Y para ello influyen aspectos como: posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, salario que se percibe, factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), así como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.”

Desempeño laboral

Chiavenato (2009) “Un sistema de medición del desempeño basado en objetivos predeterminados debe complementarse con una evaluación del propio rol del gerente. Los gerentes de cualquier nivel también realizan importantes tareas no administrativas; su principal propósito de empleo y el principal propósito de la medición es su desempeño como gerentes, es decir, son juzgados por su desempeño. Son elegibles. comprender y realizar, personal de integración, gestión y control. Los estándares utilizados en esta área son la base de la gestión, pero primero se debe examinar la evaluación basada en el desempeño.”

Capítulo III: Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

H1 Si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

H0 No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

3.2.1. Hipótesis específicas

HE1. Si existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

HE2. Si existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

HE3. Si existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

HE4. Si existe relación entre la interacción y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

HE5. Si existe relación entre la toma de decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

HE6. Si existe relación entre el establecimiento de metas y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

HE7. Si existe relación entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

HE8. Si existe relación entre el rendimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.

3.2. Identificación de las variables

Variable independiente: Clima organizacional

Aguillon, Berrún, Peña, & Treviño (2015). Mencionan a Likert (1967) nos dice que “su perspectiva es muy revolucionaria, pues expresa que el comportamiento de los trabajadores en la organización es fruto tanto del comportamiento administrativo como de las condiciones organizacionales que estos perciben, al igual que su información, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Expresado de otra manera, lo más importante es cómo los empleados ven la situación y no la realidad objetiva de estos. Y para ello influyen aspecto como: posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, salario que se percibe, factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), así como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.” (p.185).

Variable dependiente: Desempeño laboral

Chiavenato (2009) “Un sistema de medición del desempeño basado en objetivos predeterminados debe complementarse con una evaluación del propio rol del gerente. Los gerentes de cualquier nivel también realizan importantes tareas no administrativas; su principal propósito de empleo y el principal propósito de la medición es su desempeño como gerentes, es decir, son juzgados por su desempeño. Son elegibles. comprender y realizar, personal de integración, gestión y control. Los estándares utilizados en esta área son la base de la gestión, pero primero se debe examinar la evaluación basada en el desempeño.” (p.524).

3.3. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Variable independiente: Clima organizacional: Es el entorno que se construye por el sentir de los colaboradores en relación con la motivación que sienten en el entorno laboral tanto en parte física, emocional y mental.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Comunicación • Interacción • Toma de decisiones • Establecimiento de metas • Control • Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de quejas hacia gerencia Productividad de los trabajadores Porcentaje de cumplimiento de charlas programadas Nivel de participación Nivel de centralización y percepción en la toma de decisiones. Porcentaje alcance de metas Indicé de absentismo organizacional Porcentaje de obtención de resultados Cumplimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> Escala de Likert 1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo
Variable dependiente: Desempeño laboral Es el rendimiento que cada empleado aporta a su trabajo diario durante un período de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo • Autoestima • Trabajo en equipo • Capacidad del trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de desenvolvimiento Nivel de seguridad al realizar funciones Nivel de sinergia Cumplimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> Escala de Likert 1.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo

Capítulo IV: Metodología

4.1. Enfoque de la investigación

Según Vara (2010). Un enfoque es cuantitativo cuando “los objetivos son medir y estimar valores y su uso estadístico es elevada y aplicada, sus instrumentos típicos son los cuestionarios, listas de chequeo, observación estructurada e indicadores estadísticos.” (p.192).

La tesis es de enfoque cuantitativo ya que se procederá a recolectar información para así poder estudiar la relación que existiera entre las variables.

4.2. Tipo de investigación

Según Vara (2010). “En el estado actual del conocimiento, cualquier investigación es tanto básica como aplicada. Todo depende de la creatividad del investigador, hoy las investigaciones tienen más valor si sus resultados aportan opciones para resolver problemas y si contribuyen aumentando las arcas del conocimiento científico, el interés de la investigación aplicada es práctico, pues sus resultados son utilizados inmediatamente en la solución de problemas de la realidad. La investigación aplicada normalmente identifica la situación problema y busca dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el concepto específico”. (p.187).

La tesis es aplicada ya que se busca solucionar de manera idónea los problemas que susciten, brindando resultados para buscar la mejor solución.

4.3. Nivel de investigación

Según Vara (2010). “Con el diseño correlacional no se puede analizar la relación causa y efecto, pero si sospecharlas. Si en la teoría 2 variables tienen relación causa – efecto, entonces se puede sospechar que tiene relación causal en los datos.” (p.195).

La tesis es correlacional ya que busca evaluar la relación que existe entre dos variables.

4.4. Métodos de investigación

Para Bernal (2006) “En investigación, el método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica.” (p.66).

La tesis utilizo el método científico, ya que se hará una indagación y se formularan diversas teorías sobre un determinado tema.

4.5. Diseño de investigación

Para Hernandez (2014) “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. En un experimento, el investigador prepara deliberadamente una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.” (p.152).

La tesis es de diseño no experimental ya que solo se obtendrá información, sin alterar algún objeto de la investigación.

4.6. Población y muestra

4.6.1. Población

Para Bernal (2006), mencionan a Francia “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.” (p.164).

La población utilizada en la tesis está constituida por los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, que son 56 colaboradores.

4.6.1. Muestra

Para Bernal (2006) “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (p.165).

Para la recolección de datos se tomará una muestra de 56 trabajadores asistenciales de un Centro Nefrológico de Arequipa.

A. Unidad de análisis.

Se restringe solamente al personal asistencial mas no al personal administrativo.

B. Tamaño de muestra

Será un censo, porque se aplicará a la totalidad del personal asistencial por ser una población pequeña.

C. Selección de la muestra

Será un aleatorio simple censal, ya que toda nuestra muestra será incluida y se usará el censo por ser una muestra pequeña.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.7.1. Instrumento

Según Bernal (2006) “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.” (p.217).

Se empleará el cuestionario ya que es necesario recopilar información para la tesis.

4.7.2. Confiabilidad del instrumento

El coeficiente de Alfa de Cronbach oscila entre 0 y el 1 y entre más próximo este a 1 más consistente serán los ítems entre sí, lo que resulta que el instrumento tiene confiabilidad de 89.7%.

Tabla 1. *Confiabilidad del instrumento.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.897	39

Fuente: Elaboración propia

4.7.3. Validación del instrumento

Para la tesis se realizó la validación del instrumento por juicio de expertos, por ello se solicitó a profesionales con la experiencia suficiente para la validación correspondiente.

Tabla 2. *Listado de profesionales que validaron el instrumento*

N°	Datos de experto	Condición
01	Mg. Wily Leopoldo Velásquez Velásquez	Aplicable
02	Mg. José Wilfredo Ascencios Garnica	Aplicable
03	Mg. Gilberto Jaen Baldarrago	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

4.7.4. Técnica

Según Bernal (2006). En la tesis se aplicó el instrumento bajo la técnica de la encuesta; es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p.177).

Se empleo la técnica de la encuesta para identificar la opinión de los colaboradores y así poder tener información verídica sobre la situación actual de la empresa.

4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos

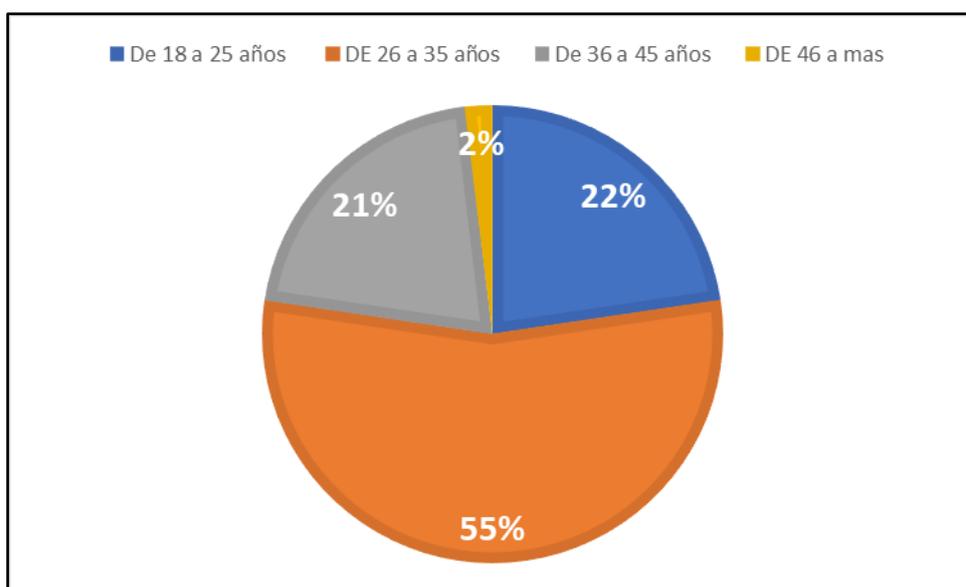
Se aplico la estadística descriptiva mediante el uso del software informático SPSS versión 26.

Capítulo V: Resultados

5.1. Presentación de resultados.

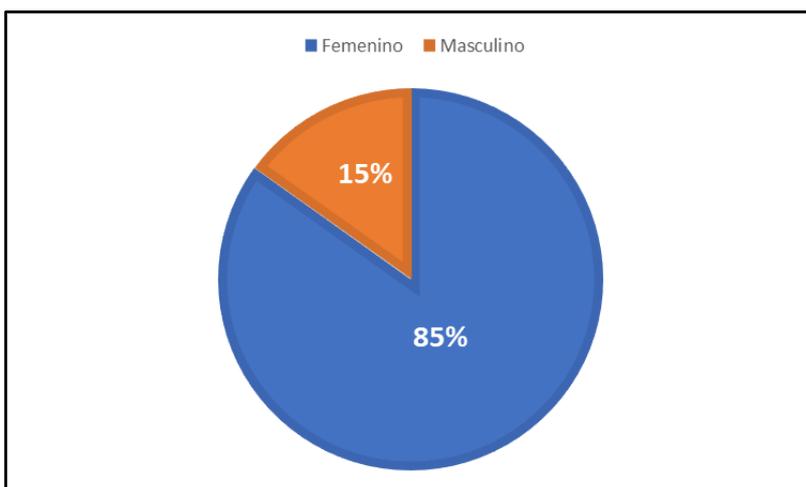
Después de la aplicación del instrumento de recolección de datos se procederá a la interpretación de los resultados obtenidos, que permitirá estructurar el cumplimiento del objetivo planteado en el capítulo uno.

Figura 6. *Edad de los encuestados.*



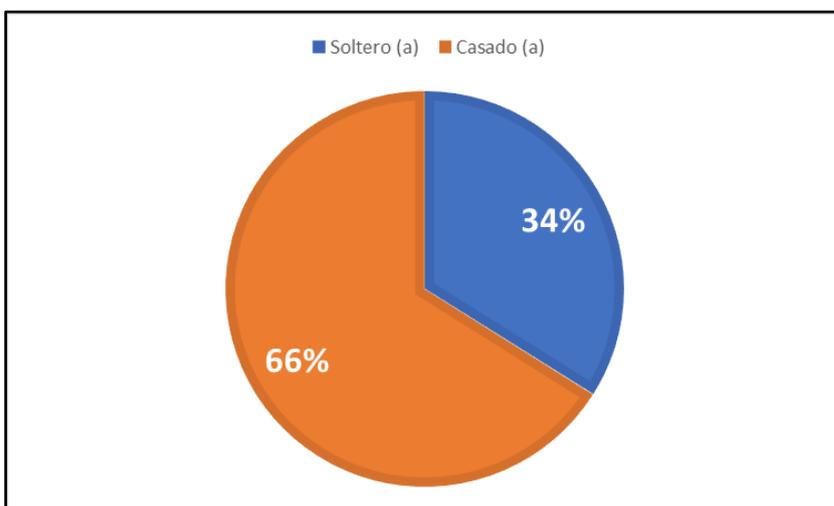
Fuente. Elaboración propia.

En la figura 6, se muestra el resultado de los encuestados en función a la edad, como se muestra que el 55% se encuentra entre la escala de 26 a 35 años, 22% se encuentra en la escala de 18 a 25 años, un 21% se encuentra en la escala de 36 a 45 años y un 2% en la escala de las edades de 46 años a más ; por ende, se debe tomar muy en consideración estos datos con la finalidad de estructurar acciones para estos grupos etarios.

Figura 7. *Genero de los encuestados*

Fuente. Elaboración propia.

En la figura 7, se muestra el resultado de la encuesta en función al género, se muestra que el 85% de encuestados son del género femenino y el 15% de los encuestados son del género masculino; por ende, se determina que la mayoría de nuestros encuestados son del género masculino se debe tomar muy en consideración estos datos con la finalidad de estructurar acciones para este grupo.

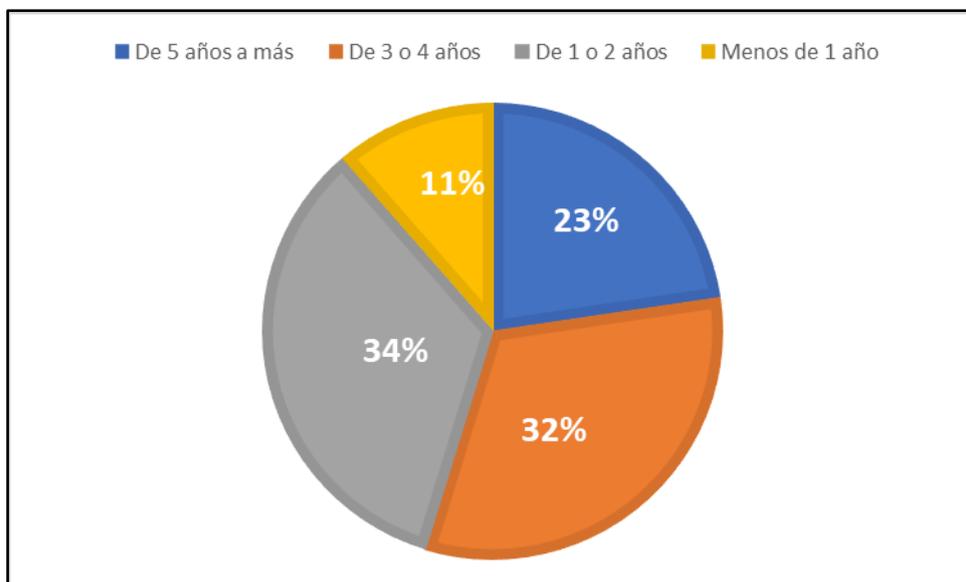
Figura 8. *Estado civil de los encuestados*

Fuente. Elaboración propia

En la figura 8, se muestra el resultado en función al estado civil, se muestra que el 66% de los encuestados su estado civil es de casado y el 34% de los encuestados su estado civil es

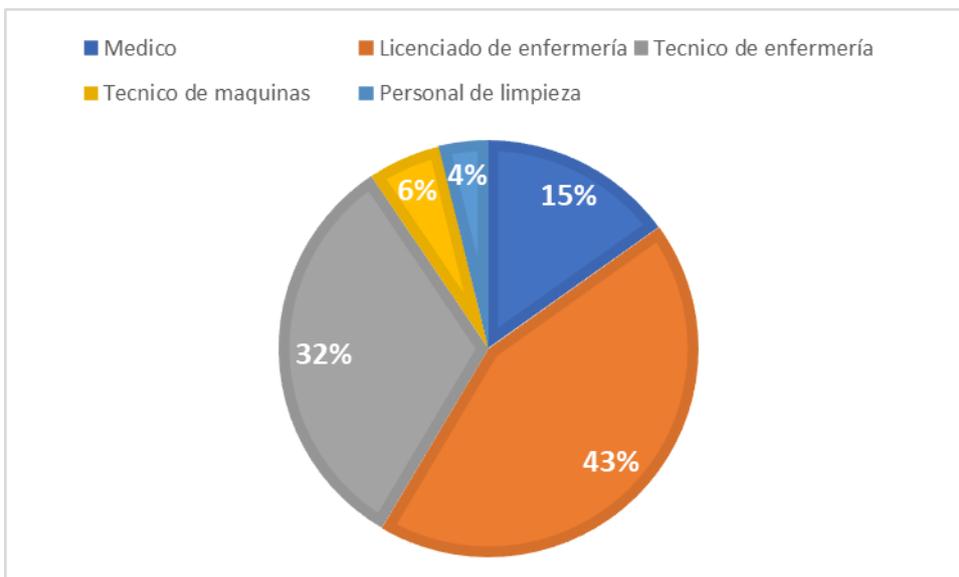
de solteros; por ende, se determina que la mayoría de encuestados son casados, se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 9. *Tiempo laborando en la empresa de los encuestados*



Fuente. Elaboración propia

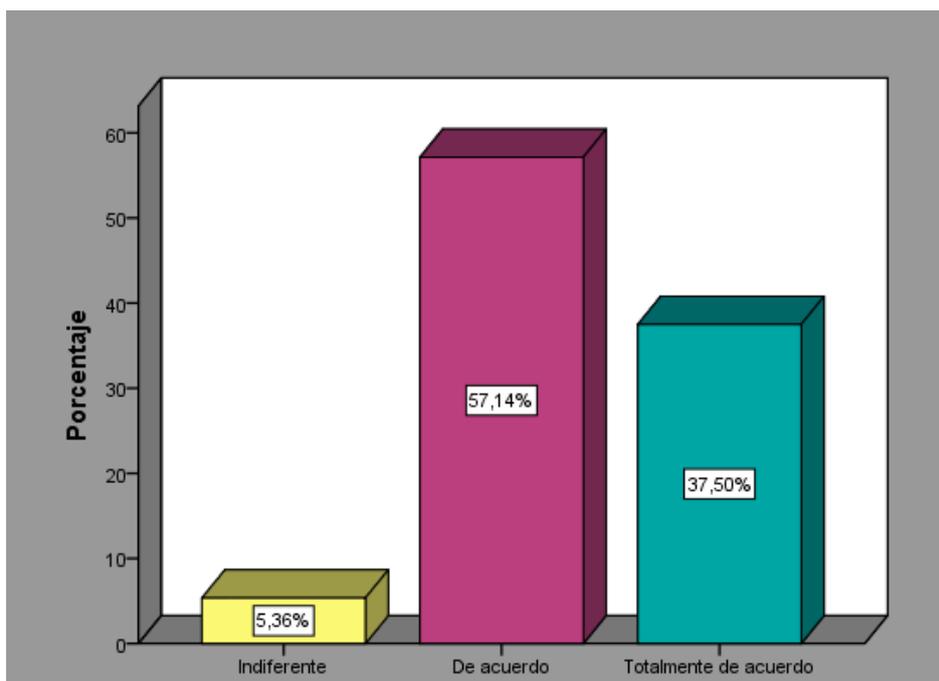
En la figura 9, se muestra el resultado en función al tiempo laborando, se muestra que el 34% de los encuestados vienen laborando de 1 a 2 años, el 32% de los encuestados vienen laborando de 3 a 4 años, el 23% de los encuestados vienen laborando de 5 años a más y finalmente el 11% de los encuestados vienen laborando menos de un año; por ende, se debe tomar muy en consideración estos datos con la finalidad de estructurar acciones para estos grupos.

Figura 10. Profesión de los encuestados

Fuente. Elaboración propia

En la figura 10, se muestra el resultado en función a la profesión de los encuestados, 43% de los encuestados son licenciados en enfermería, 32% técnicos en enfermería, 15% son médicos, 6% técnico de máquinas y un 4% personal de limpieza, por ende, se debe tomar muy en consideración estos datos con la finalidad de estructurar acciones para estos grupos.

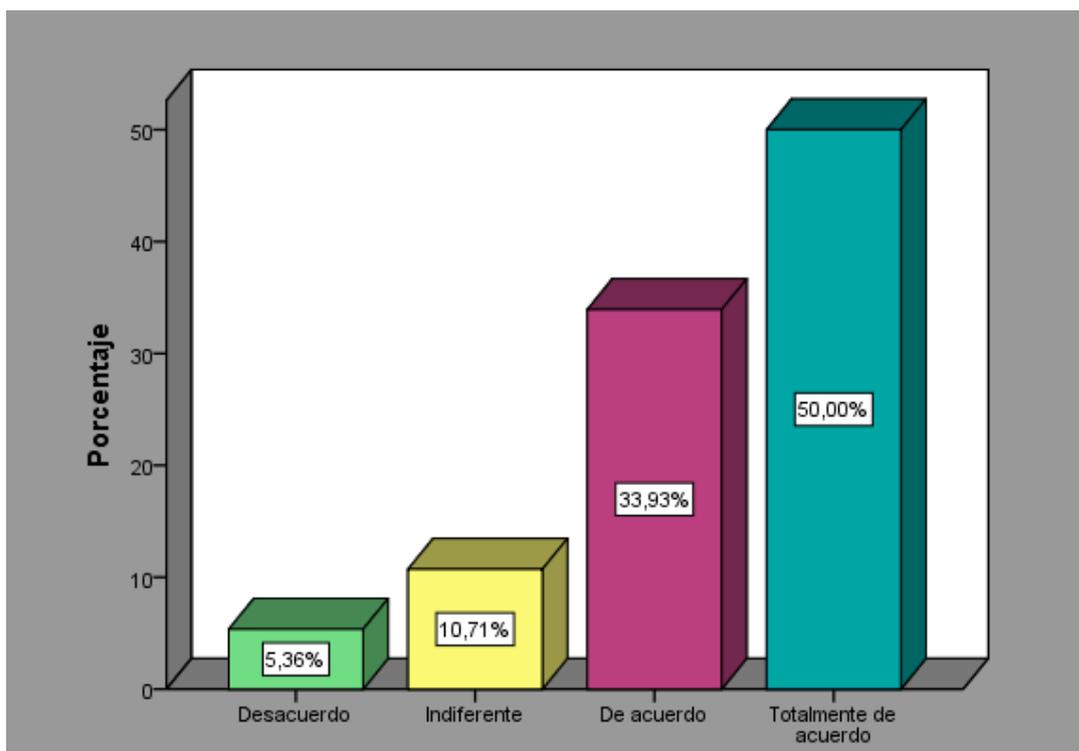
Figura 11. Resultados de la disponibilidad de su jefe directo cuando usted lo requiere.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 11, se muestra el resultado la disponibilidad de su jefe directo cuando usted lo requiere, se muestra que el 57.14% de los encuestados está de acuerdo, el 37.50% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 5.36% de encuestados es indiferente; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran que jefe directo cuenta con la disponibilidad cuando lo requieren, se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

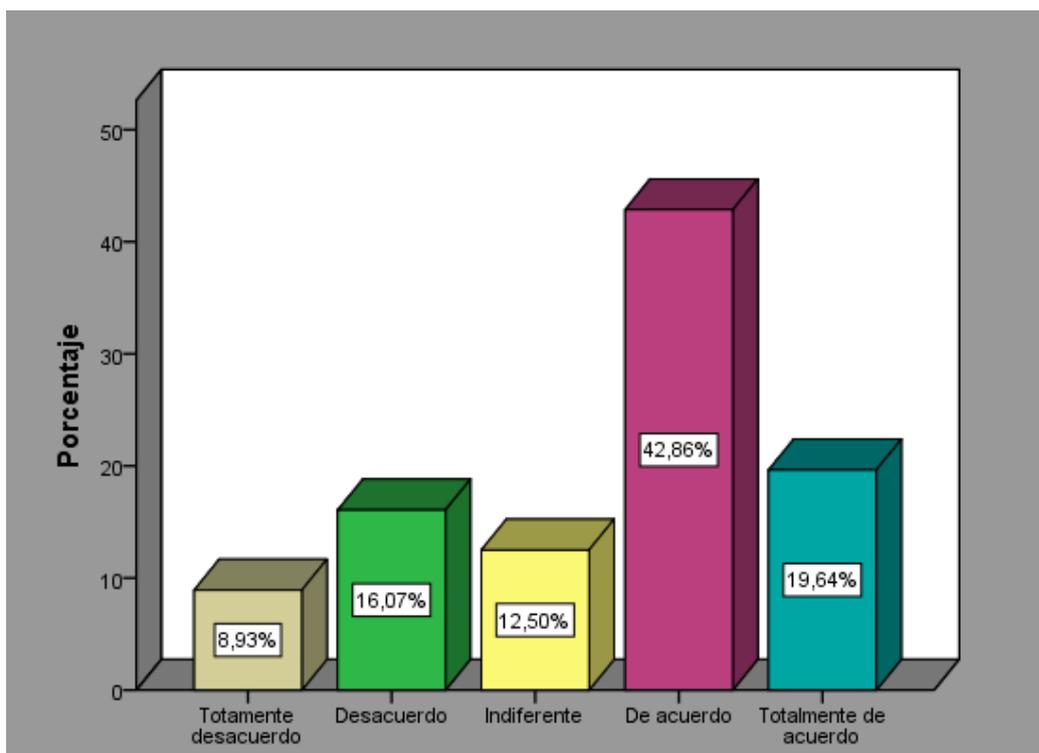
Figura 12. Resultados sobre si se encuentra valorado por su jefe directo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 12, se muestra el resultado sobre si se encuentra valorado por su jefe directo, se muestra que el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 33.93% de los encuestados está de acuerdo, el 10.71% de encuestados es indiferente y el 5.36% está en desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran si se encuentra valorado por su jefe directo, se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

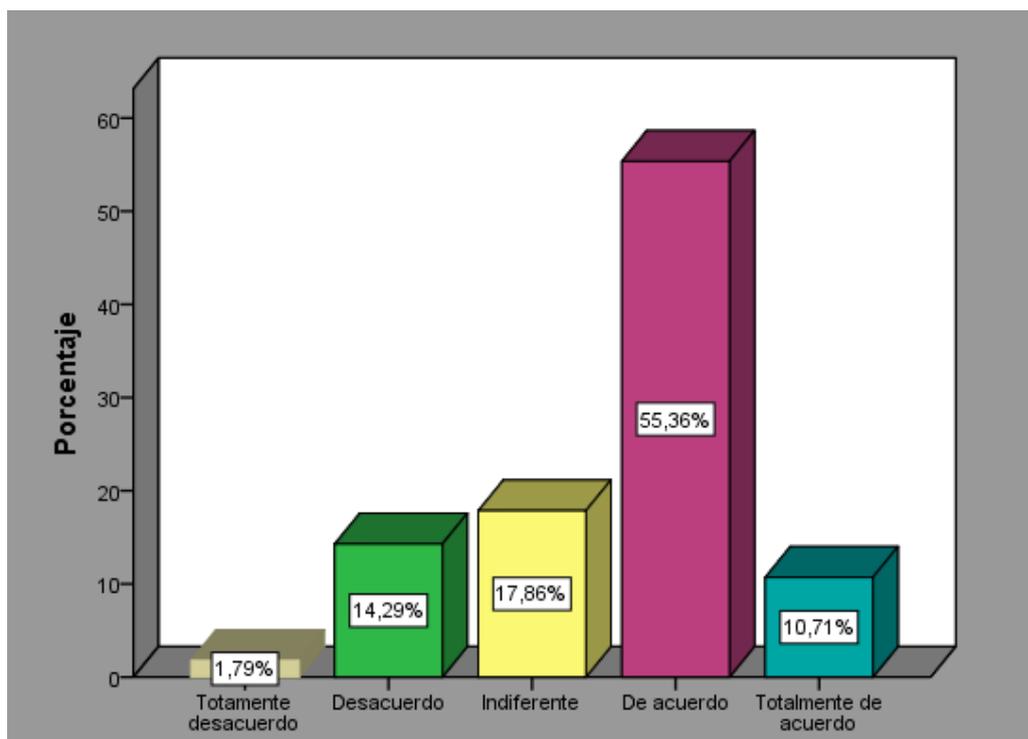
Figura 13. Resultados de la importancia que da su jefe directo por mantener un buen clima laboral.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 13, se muestra el resultado la importancia que da su jefe directo por mantener un buen clima laboral, se muestra que el 19.64% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 42.86% de los encuestados está de acuerdo, el 12.50% de encuestados es indiferente, el 16.07% está en desacuerdo y el 8.93% está totalmente desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran que su jefe directo da importancia a mantener un buen clima laboral, se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

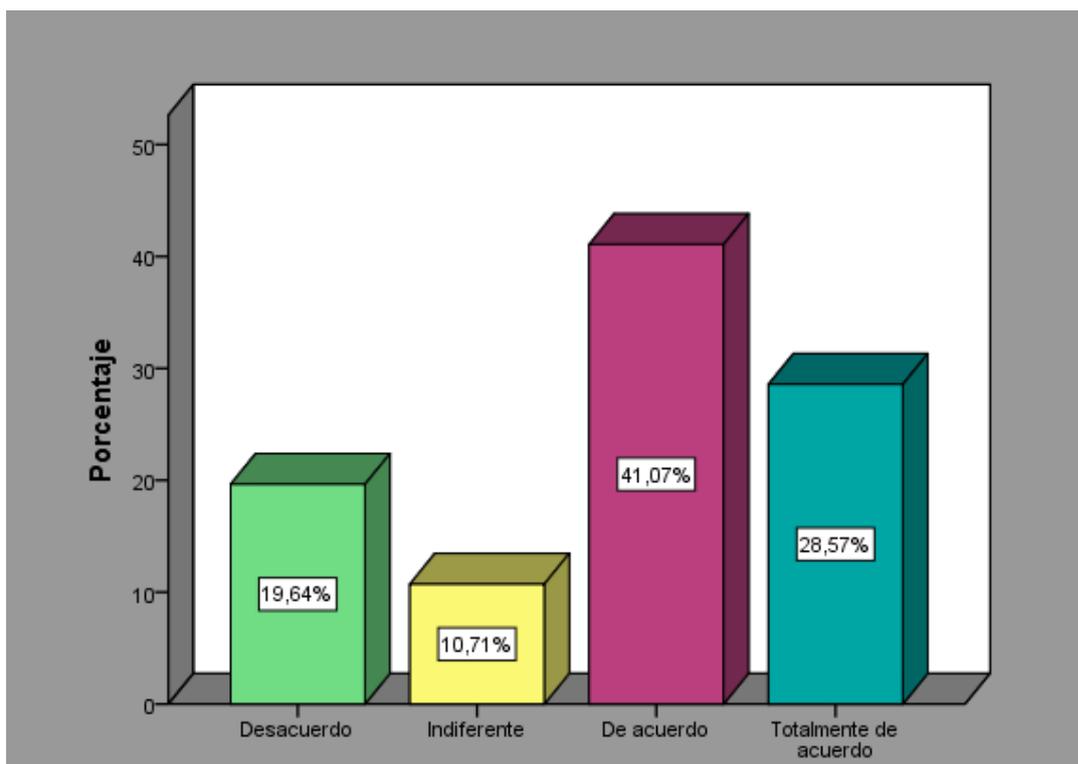
Figura 14. Resultados del trato del jefe directo es de manera igualitaria y sin favoritismo a todo el personal a cargo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 14, se muestra el resultado del trato del jefe directo es manera igualitaria y sin favoritismo a todo el personal a cargo., se muestra que el 10.71% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 55.36% de los encuestados está de acuerdo, el 17.86% de encuestados es indiferente, el 14.29% está en desacuerdo y el 1.79% está totalmente desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran que del trato del jefe directo es de manera igualitaria y sin favoritismo a todo el personal a cargo, se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

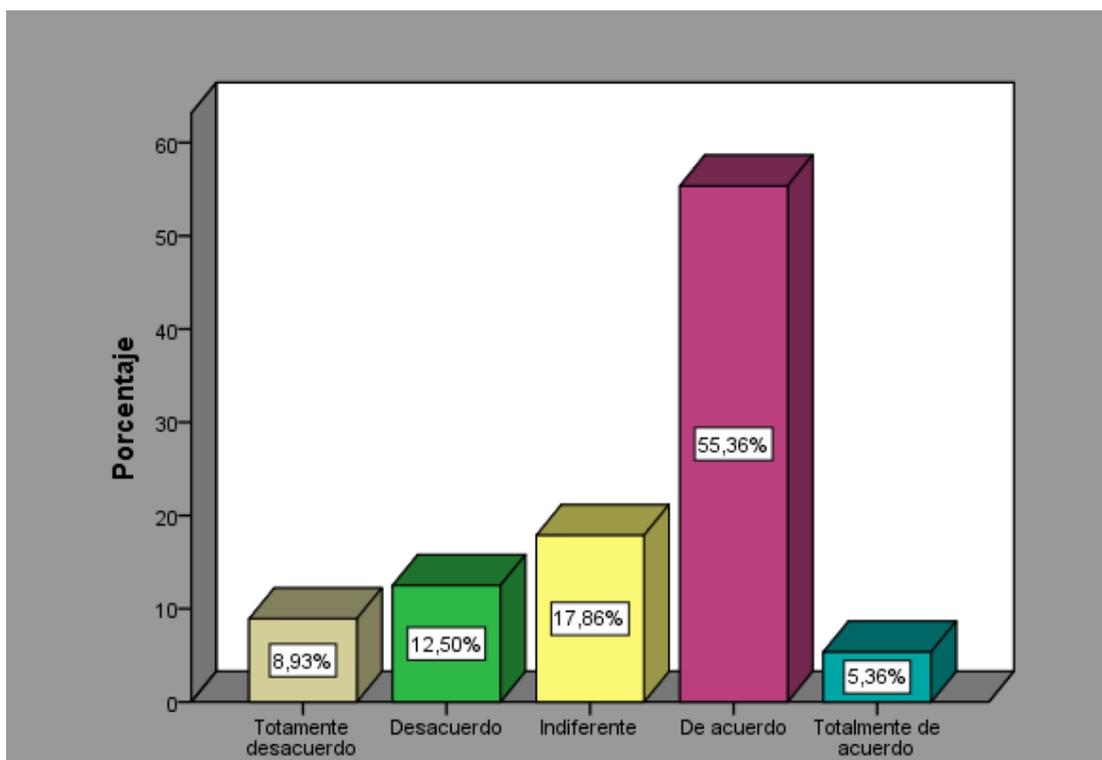
Figura 15. Resultados de la confianza que genera su jefe directo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 15, se muestra el resultado de la confianza que genera su jefe directo, se muestra que el 28.57% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 41.07% de los encuestados está de acuerdo, el 10.71% de encuestados es indiferente y el 19.61% está en desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran que jefe directo les genera confianza; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

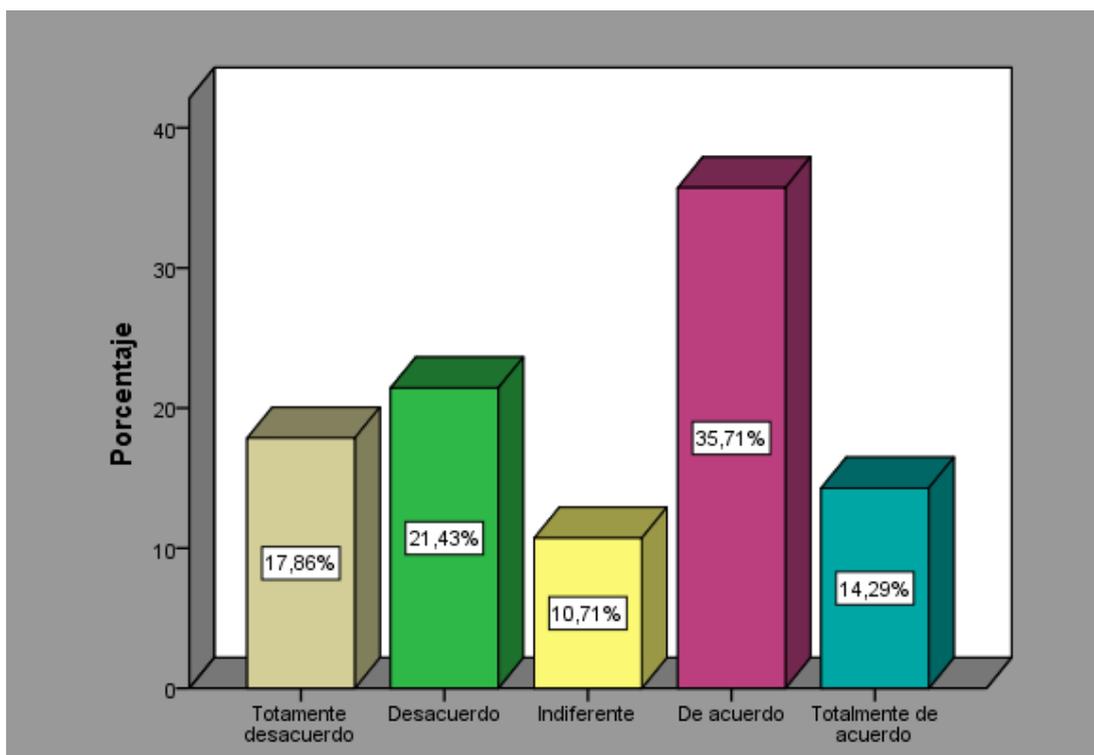
Figura 16. Resultados de la supervisión constante de su jefe directo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 16, se muestra el resultado de la supervisión constante de su jefe directo, se muestra que el 5.36% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 55.36% de los encuestados está de acuerdo, el 17.86% de encuestados es indiferente y el 12.50% está en desacuerdo y el 8.93% está totalmente desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran hay una supervisión constante de su jefe directo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

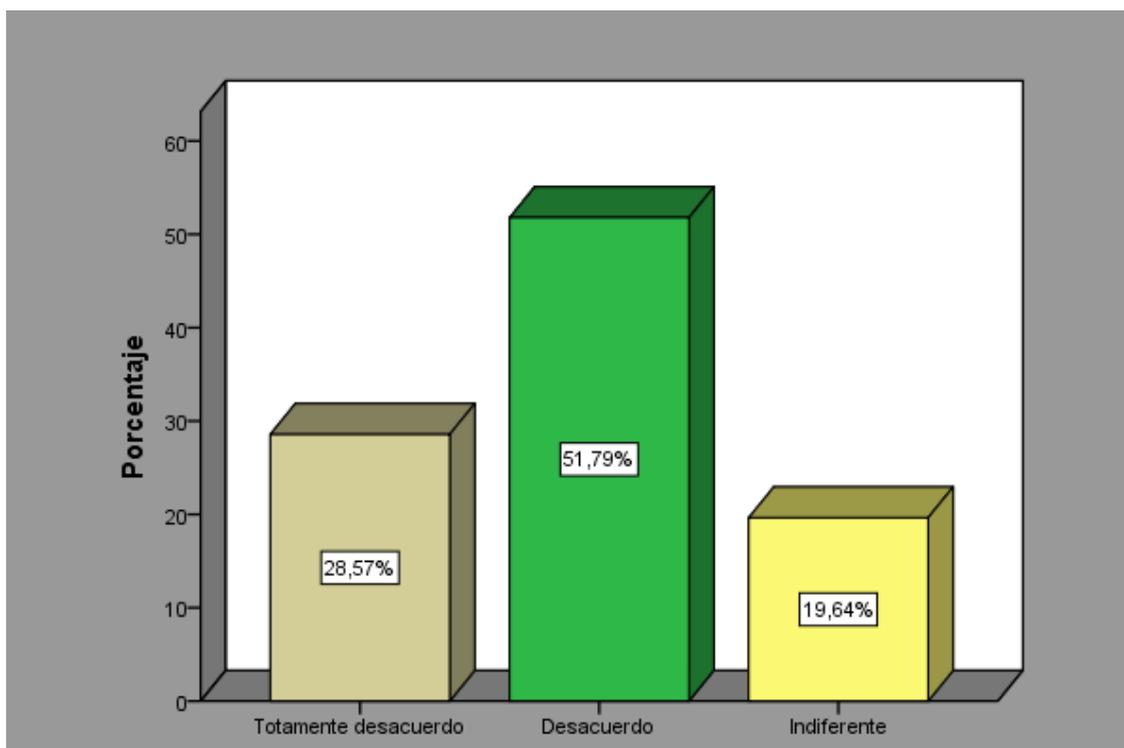
Figura 17. Resultados de la motivación en el trabajo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 17, se muestra el resultado de la motivación en el trabajo, se muestra que el 14.29% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 35.71% de los encuestados está de acuerdo, el 10.71% de encuestados es indiferente y el 21.43% está en desacuerdo y el 17.86% está totalmente desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran hay motivación en el trabajo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

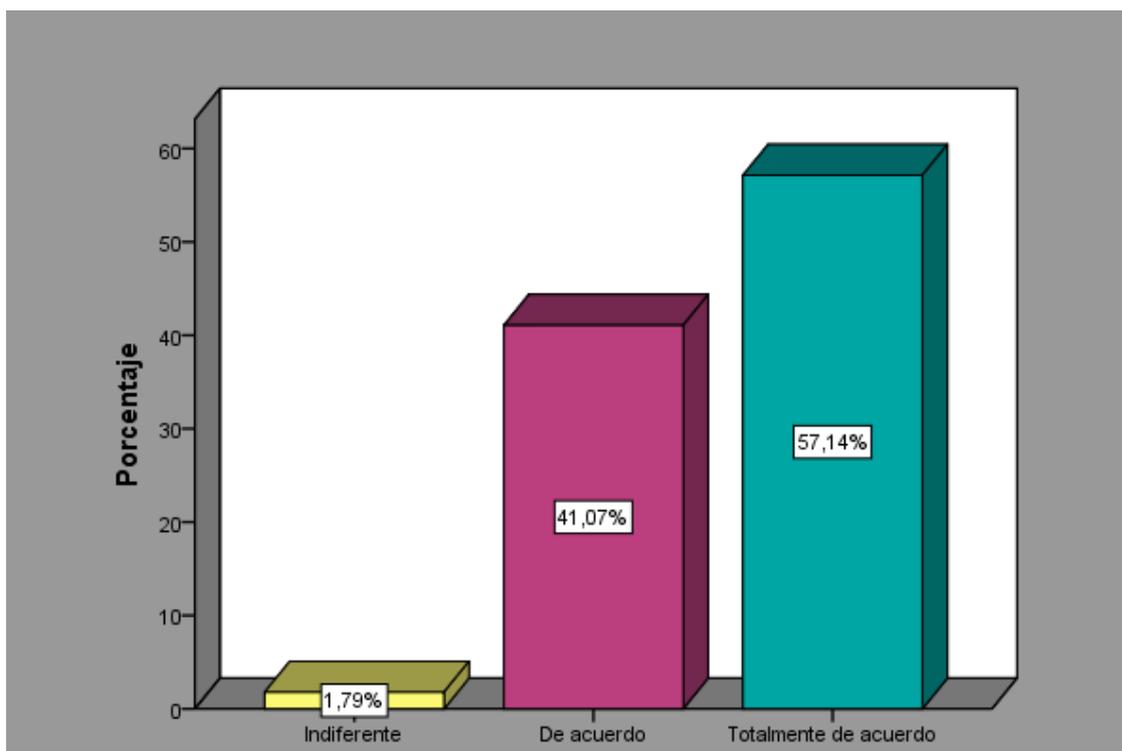
Figura 18. Resultados si se sintiera feliz trabajando en otra organización.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 18, se muestra el resultado si se sentiría feliz trabajando en otra organización, se muestra que el 28,57% de los encuestados está totalmente de desacuerdo, el 51,79% de los encuestados está de desacuerdo y el 19,64% de encuestados es indiferente; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran que están en desacuerdo si se sentiría feliz trabajando en otra organización; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

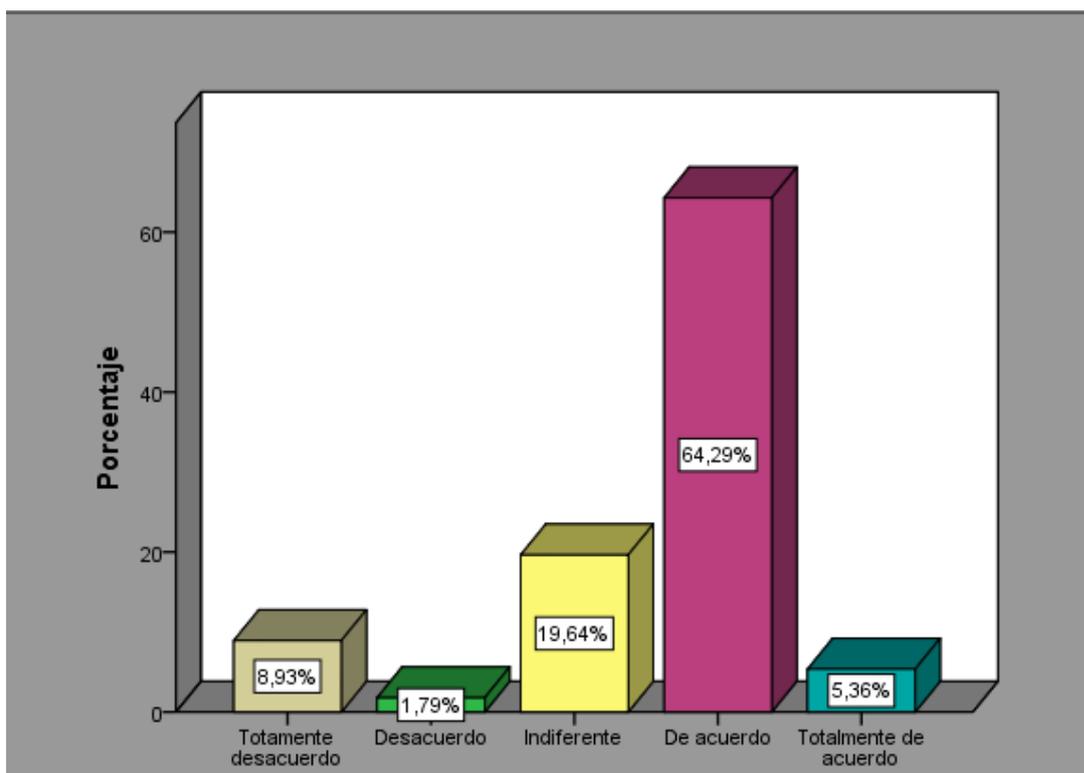
Figura 19. Resultados de la remuneración a tiempo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 19, se muestra el resultado de la remuneración a tiempo, se muestra que el 57,14% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 41,07% de los encuestados está de acuerdo y el 1,79% de encuestados es indiferente; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con su remuneración a tiempo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

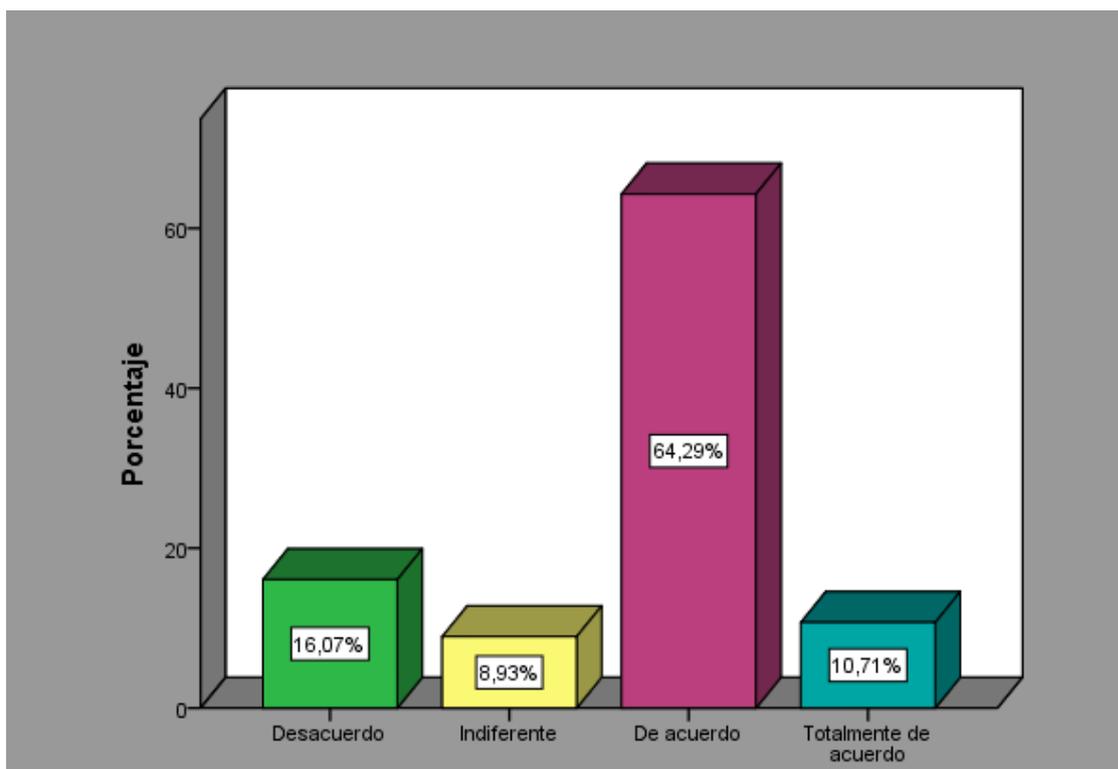
Figura 20. Resultados del interés sobre el futuro de la organización.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 20, se muestra el resultado del interés sobre el futuro de la organización, se muestra que el 5,36% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 64,29% de los encuestados está de acuerdo, el 19,64% de encuestados es indiferente y el 1,79% está en desacuerdo y el 8,93% está totalmente desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran hay un interés por el futuro de la organización; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

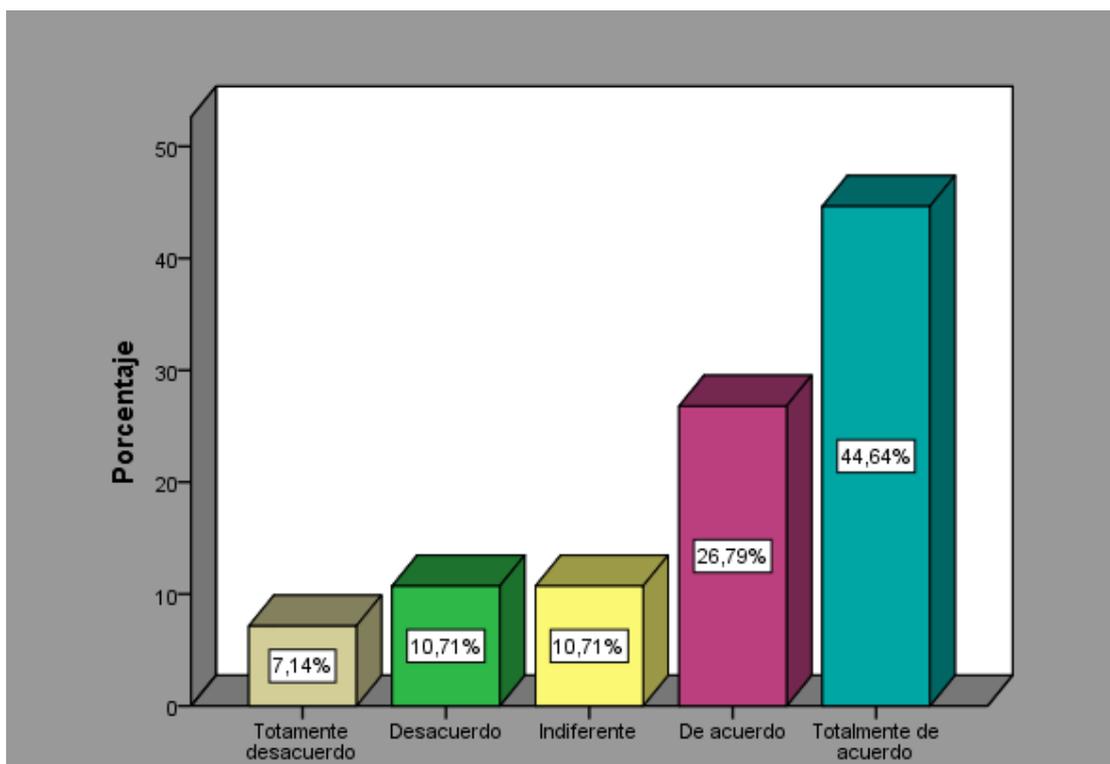
Figura 21. Resultados de la información necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 21, se muestra el resultado de la información necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones, se muestra que el 10,71% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 64,29% de los encuestados está de acuerdo, el 8,93% de encuestados es indiferente y el 16,07% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay un interés por la información necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

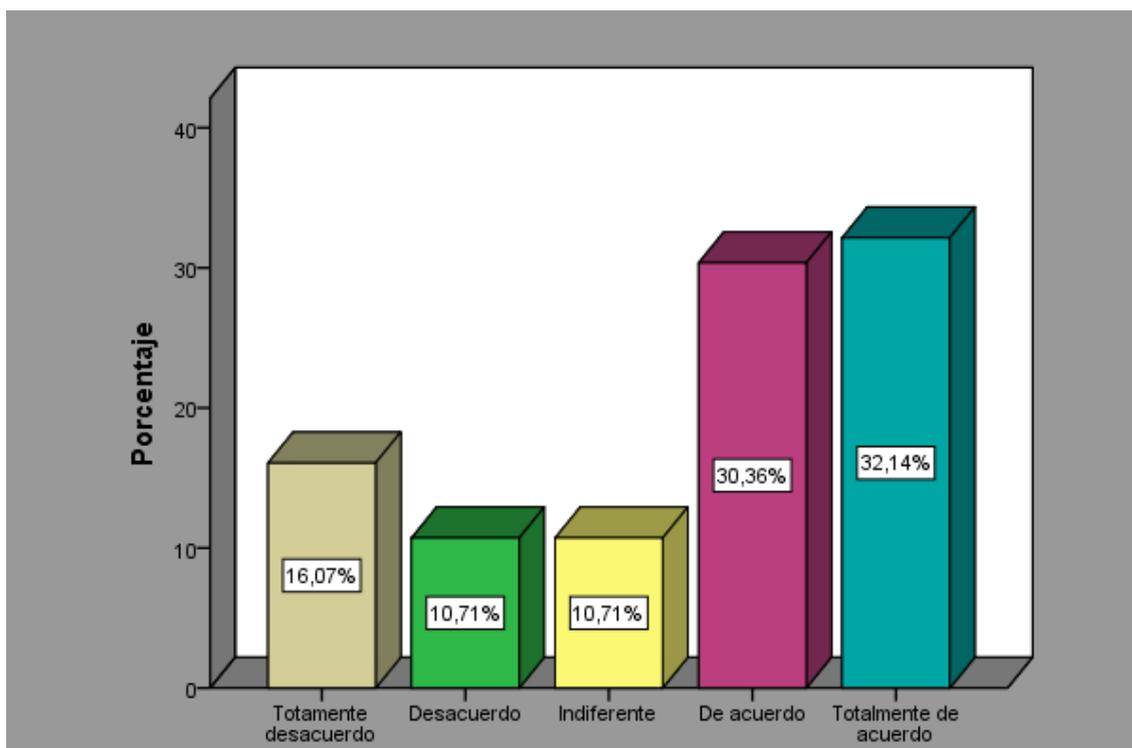
Figura 22. Resultados de la modificación de turnos previa coordinación.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 22, se muestra el resultado de la modificación de turnos previa coordinación, se muestra que el 44,64% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 26,79% de los encuestados está de acuerdo, el 10,71% de encuestados es indiferente, 10,71% está en desacuerdo y el 7,14% está totalmente desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran realmente que la modificación de turnos se debe realizar previa coordinación; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

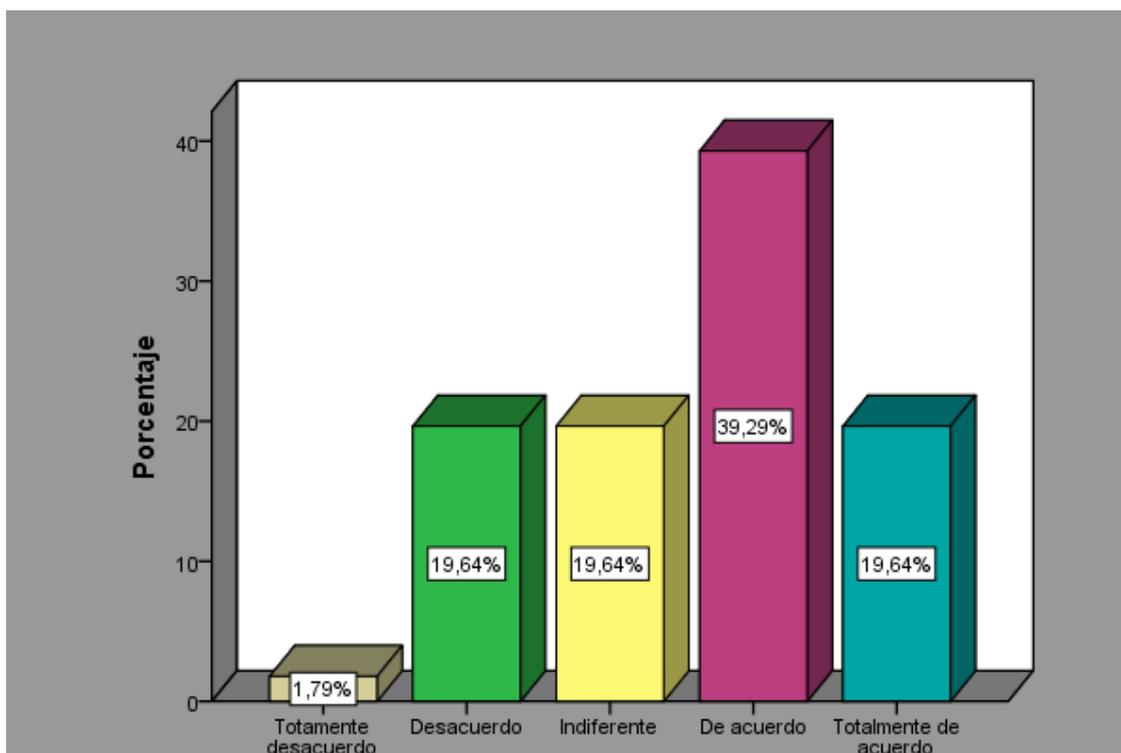
Figura 23. Resultados de la satisfacción de los canales de comunicación.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 23, se muestra resultados de la satisfacción de los canales de comunicación, se muestra que el 32,14% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 30,36% de los encuestados está de acuerdo, el 10,71% de encuestados es indiferente, 10,71% está en desacuerdo y el 16,07% está totalmente desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran que se sienten satisfechos con los canales de comunicación; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

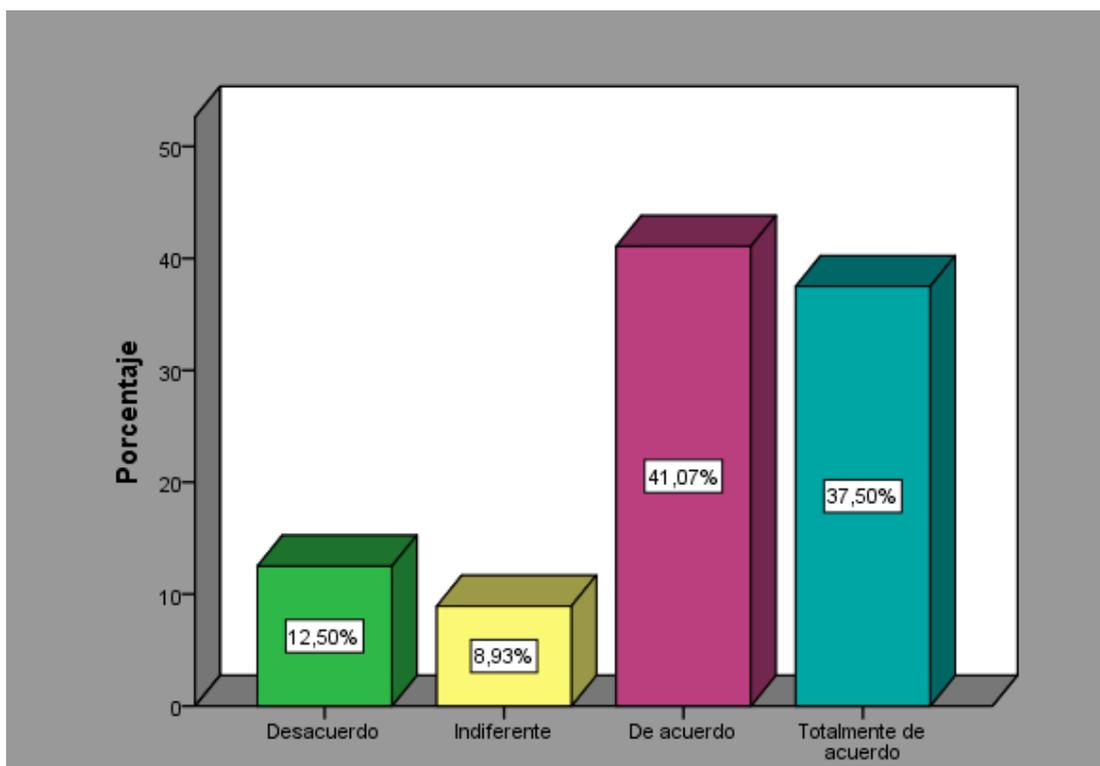
Figura 24. Las reglas de la organización son claras.



Fuente. Elaboración propia

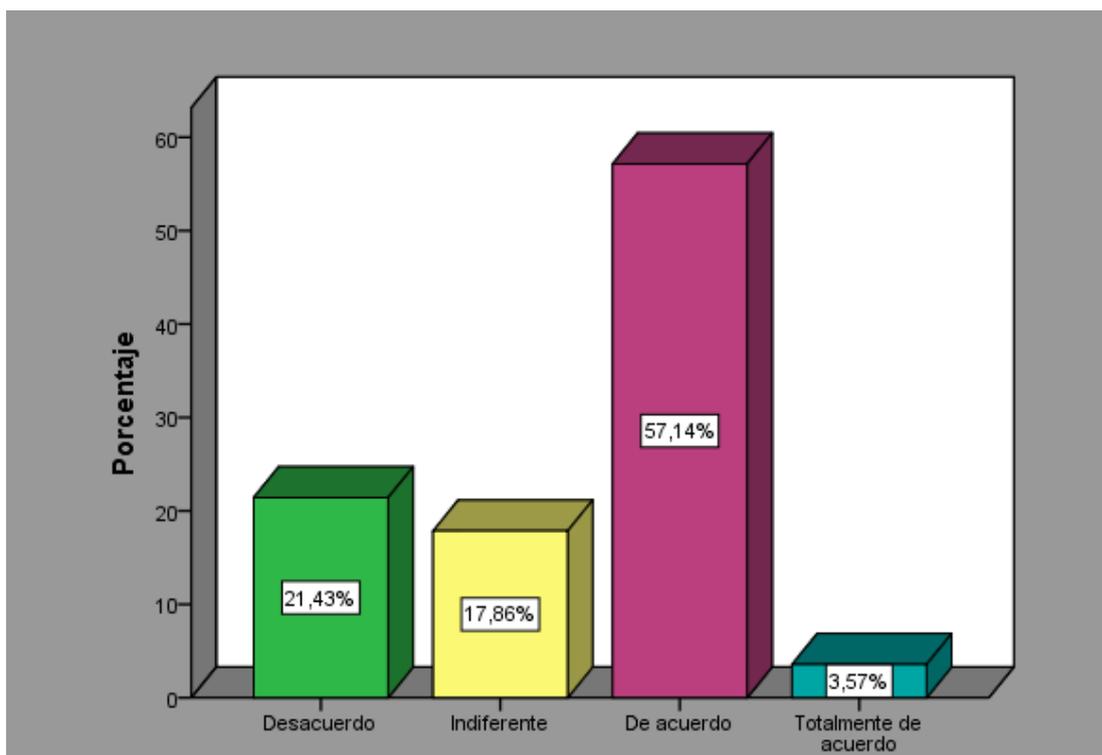
En la figura 24, se muestra resultados de las reglas de la organización son claras, se muestra que el 19,64% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 39,29% de los encuestados está de acuerdo, el 19,64% de encuestados es indiferente, 19,64% está en desacuerdo y el 1,79% está totalmente desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con las reglas de la organización son claras; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 25. Resultados de la programación de turnos previa coordinación con su jefe directo.



Fuente. Elaboración propia

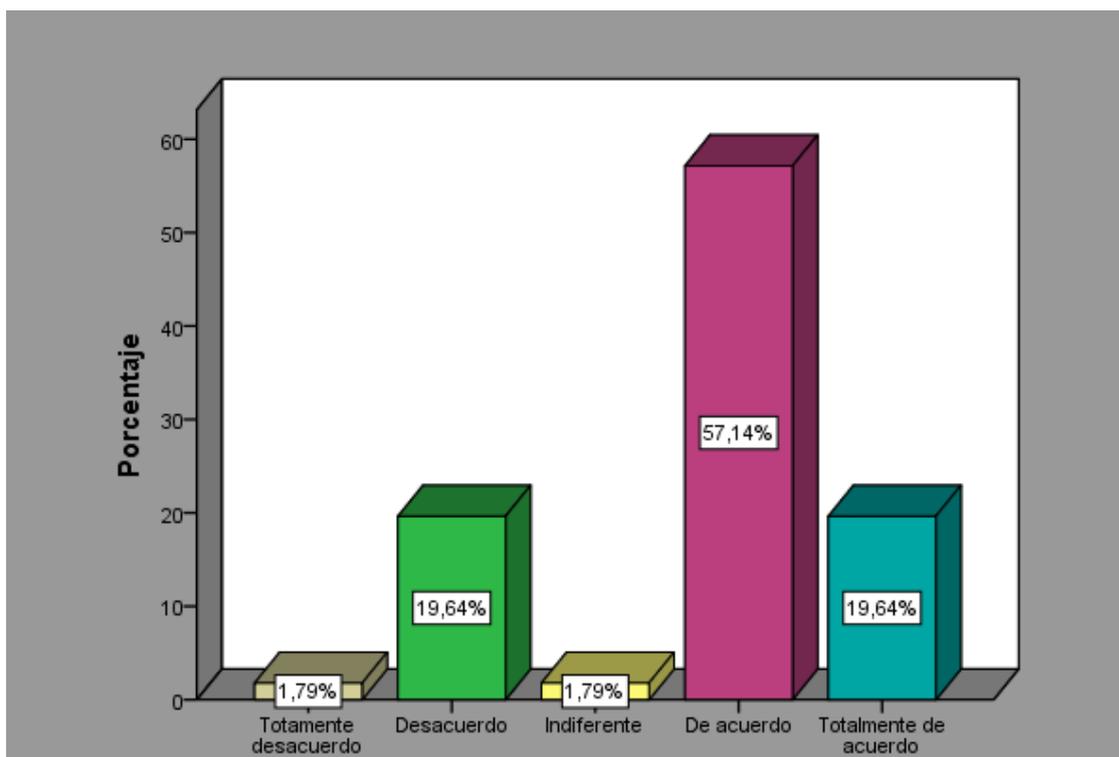
En la figura 25, se muestra resultados de la programación de turnos previa coordinación con su jefe directo, se muestra que el 37,50% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 41,07% de los encuestados está de acuerdo, el 8,93% de encuestados es indiferente, 12,50% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con la programación de sus turnos previa coordinación con su jefe directo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 26. Resultados del apoyo por parte de sus compañeros de trabajo.

Fuente. Elaboración propia

En la figura 26, se muestra resultados del apoyo por parte de sus compañeros de trabajo, se muestra que el 3,57% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 57,14% de los encuestados está de acuerdo, el 17,86% de encuestados es indiferente, 21,43% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con el apoyo por parte de sus compañeros; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

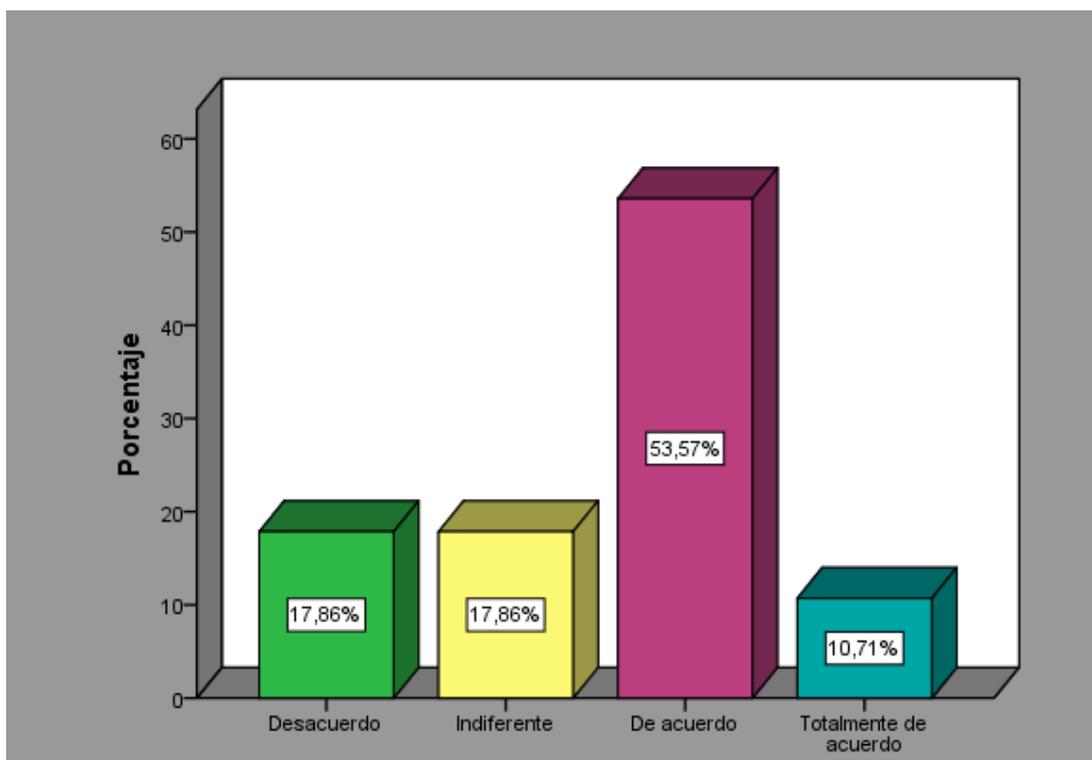
Figura 27. Resultados del dialogo fluido con sus compañeros de trabajo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 27, se muestra resultados del dialogo fluido con sus compañeros de trabajo, se muestra que el 16,64% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 57,14% de los encuestados está de acuerdo, el 1,79% de encuestados es indiferente, 19,64% está en desacuerdo y el 1,79% se encuentra totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con el dialogo fluido con sus compañeros de trabajo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

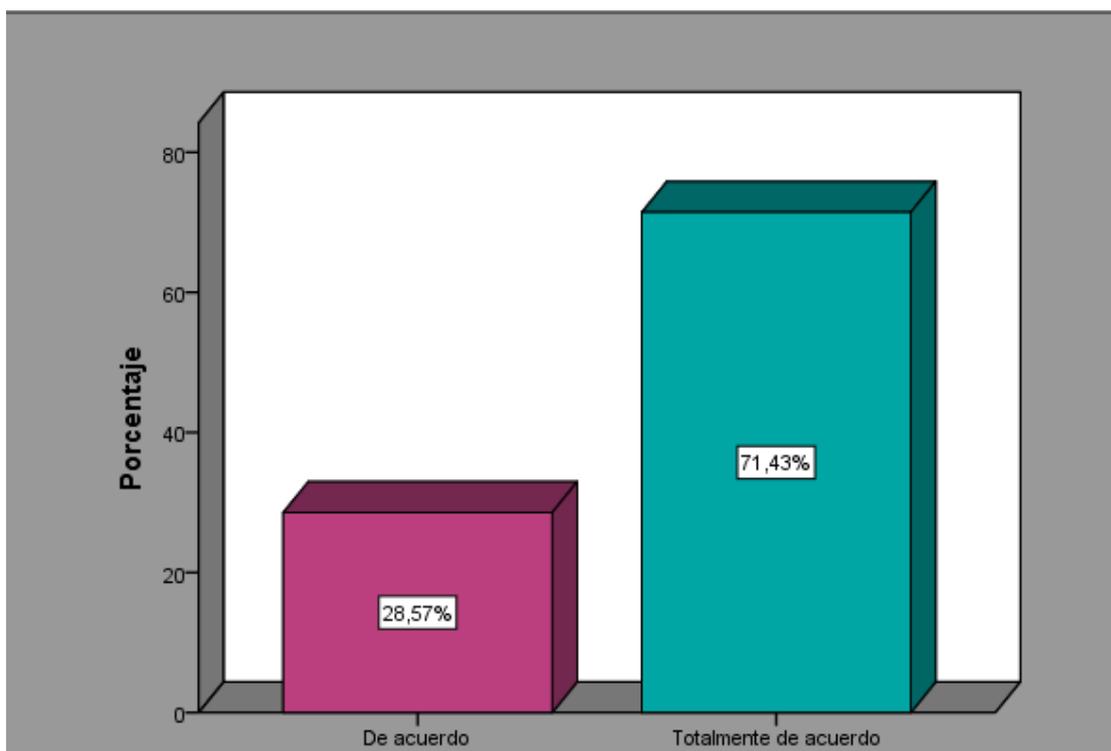
Figura 28. Resultados de la colaboración de sus compañeros con las labores encomendadas.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 28, se muestra resultados de la colaboración de sus compañeros con las labores encomendadas, se muestra que el 10,71% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 53,57% de los encuestados está de acuerdo, el 17,86% de encuestados es indiferente y el 17,86% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con la colaboración de sus compañeros en las labores encomendadas; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

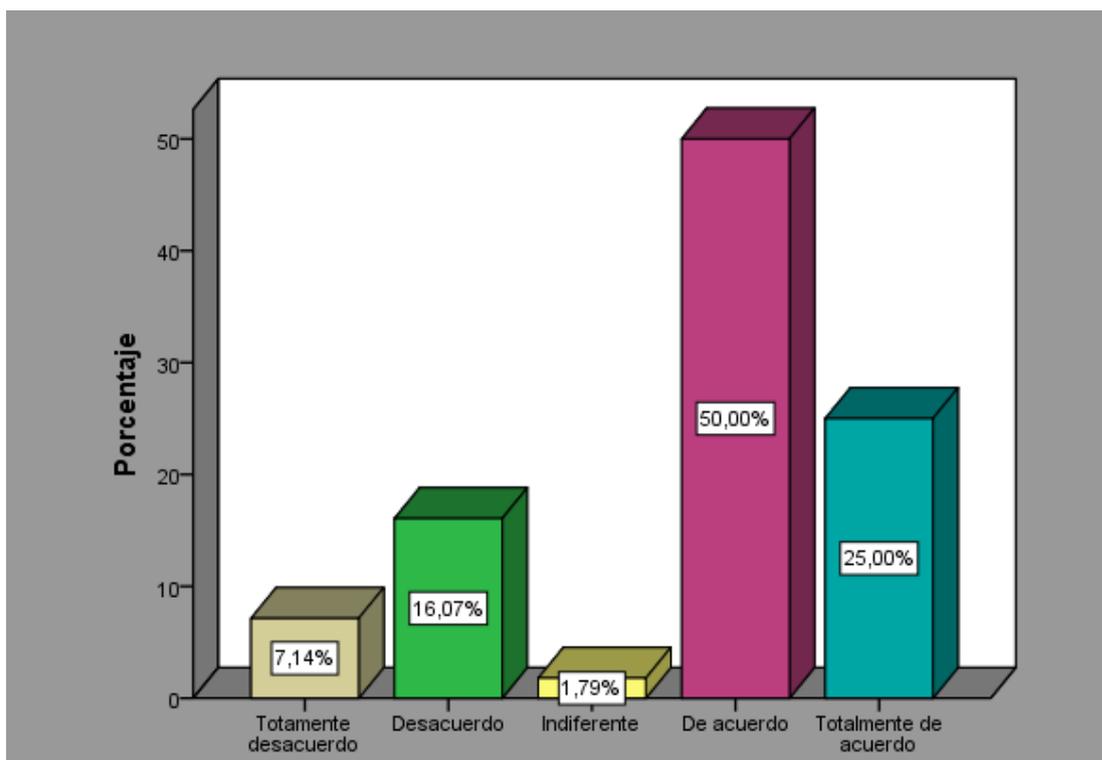
Figura 29. Resultados de la colaboración del personal de otras áreas para realizar las labores.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 29, se muestra resultados de la colaboración del personal de otras áreas para realizar las labores, se muestra que el 71,43% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 28,57% de los encuestados está de acuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran estar totalmente de acuerdo con la colaboración del personal de otras áreas para realizar las labores; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

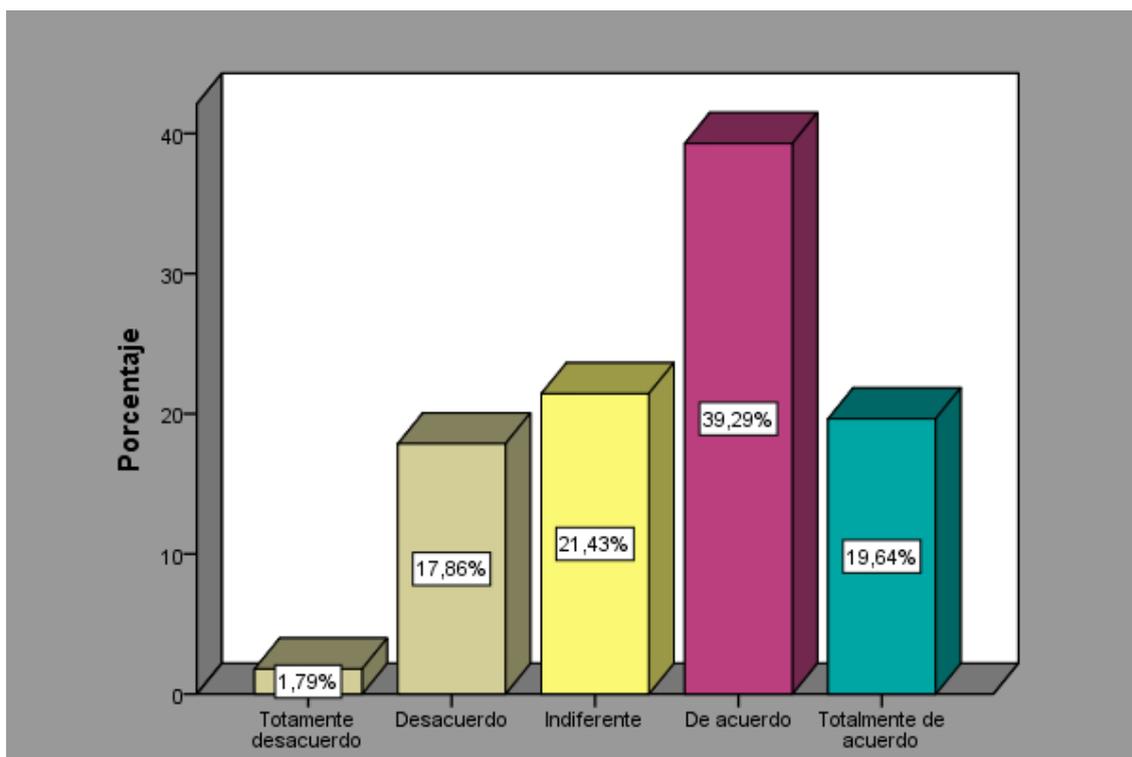
Figura 30. Resultados de si es considerado su opinión para la toma de decisiones.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 30, se muestra resultados de si es considerado su opinión para la toma de decisiones, se muestra que el 25,00% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 50,00% de los encuestados está de acuerdo, el 1,79% de encuestados es indiferente, 16,07% está en desacuerdo y el 7,14% totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo que si se les considera su opinión para la toma de decisiones; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

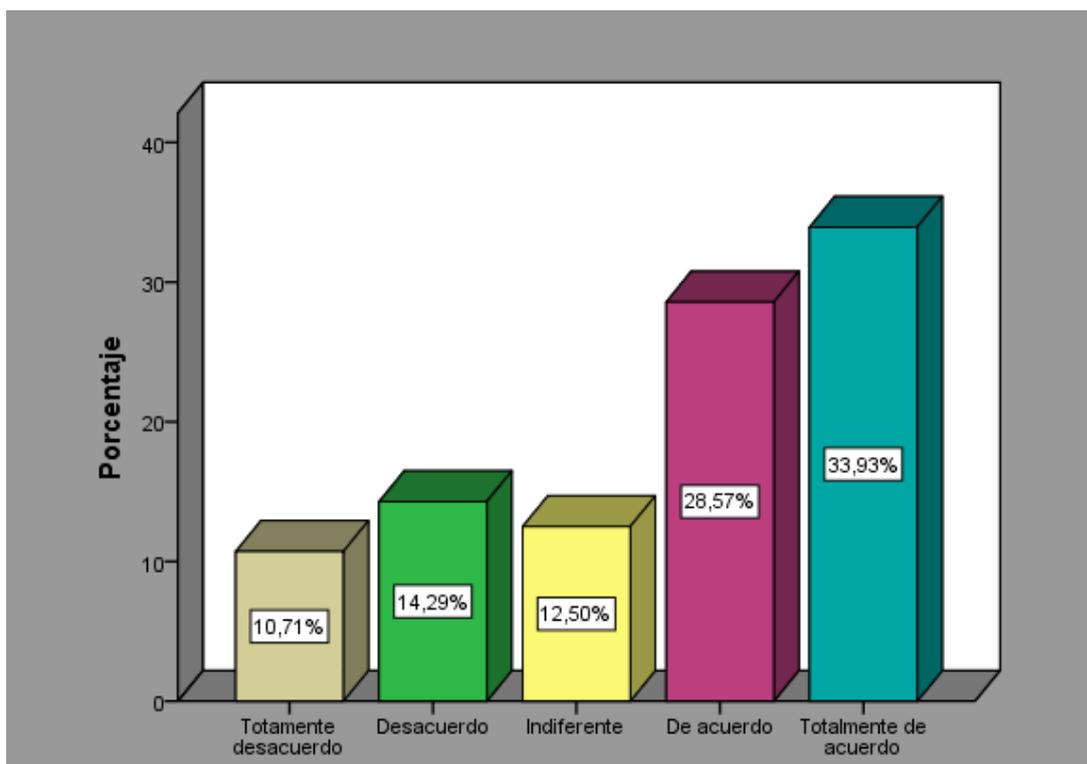
Figura 31. Resultados de la contribución de su trabajo para alcanzar sus metas propuestas.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 31, se muestra resultados de la contribución de su trabajo para alcanzar sus metas propuestas, se muestra que el 16,64% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 39,29% de los encuestados está de acuerdo, el 21,43% de encuestados es indiferente, 17,86% está en desacuerdo y el 1,79% totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con la contribución de su trabajo para alcanzar sus metas propuestas; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

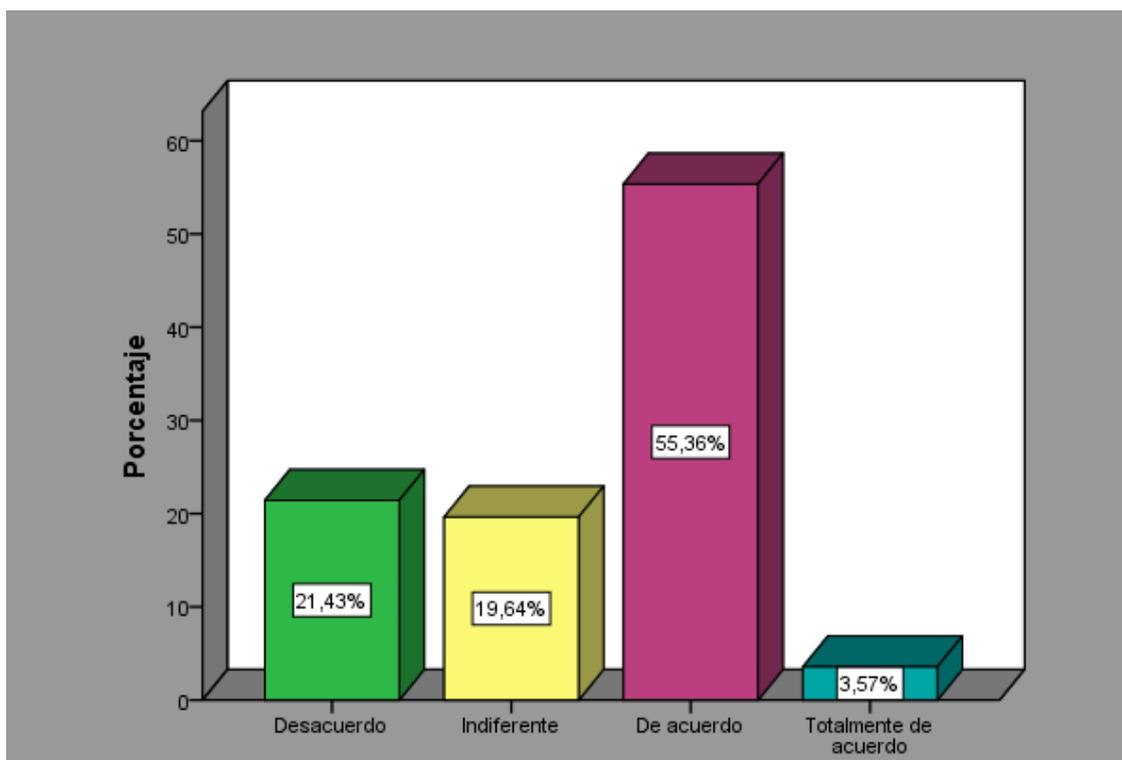
Figura 32. Resultados de la colaboración de sus compañeros de trabajo para el alcance de las metas de la organización.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 32, se muestra resultados de la colaboración de sus compañeros de trabajo para el alcance de las metas de la organización, se muestra que el 33,93% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 28,57% de los encuestados está de acuerdo, el 12,50% de encuestados es indiferente, 14,29% está en desacuerdo y el 10,71% totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar totalmente de acuerdo con la colaboración de sus compañeros de trabajo para el alcance de las metas de la organización; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

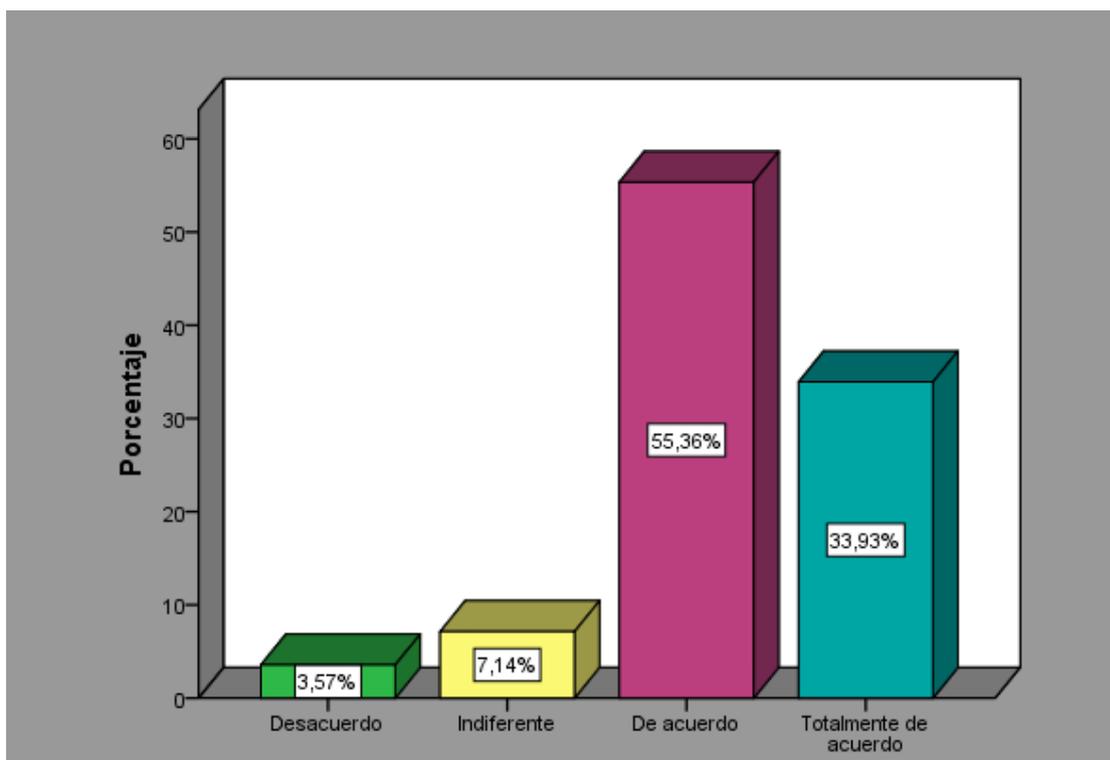
Figura 33. Resultados de la flexibilidad de la organización con usted.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 33, se muestra resultados de la flexibilidad de la organización con usted, se muestra que el 3,57% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 55,36% de los encuestados está de acuerdo, el 19,64% de encuestados es indiferente y el 21,43% está en desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con la flexibilidad de la organización; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

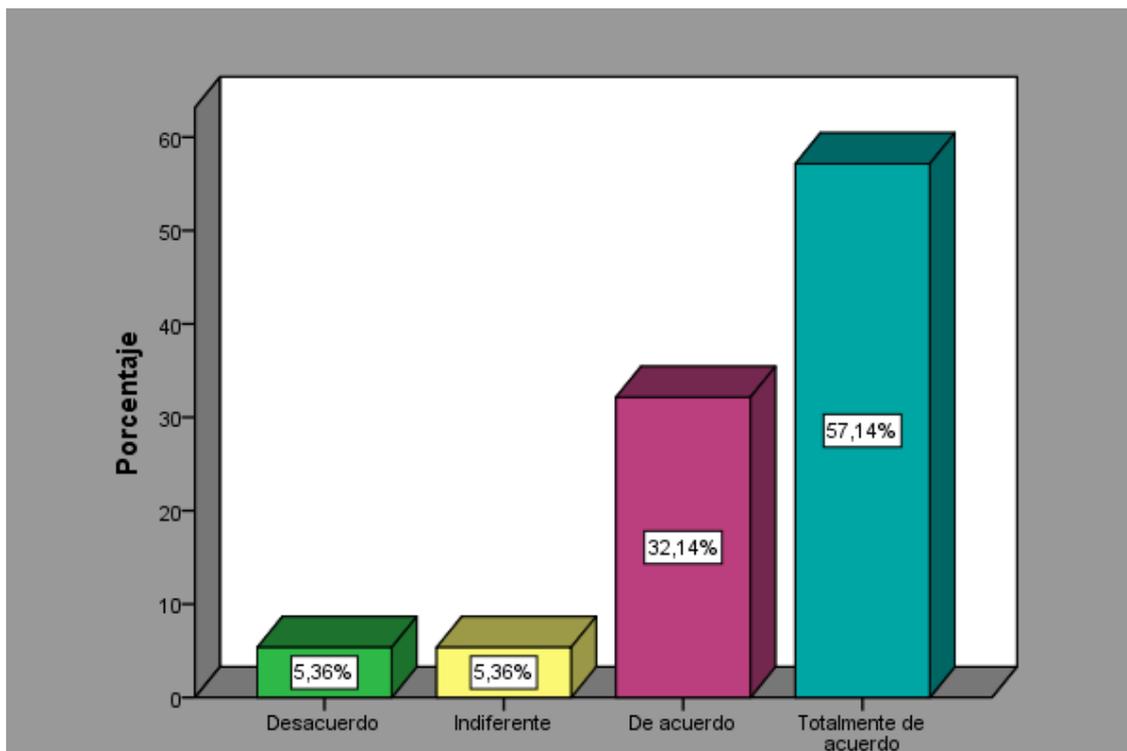
Figura 34. Resultados de su trabajo con una evaluación de forma correcta.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 34, se muestra resultados de su trabajo con una evaluación de forma correcta, se muestra que el 33,93% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 55,36% de los encuestados está de acuerdo, el 7,14% de encuestados es indiferente y el 3,57% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con los resultados de su trabajo con una evaluación de forma correcta; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

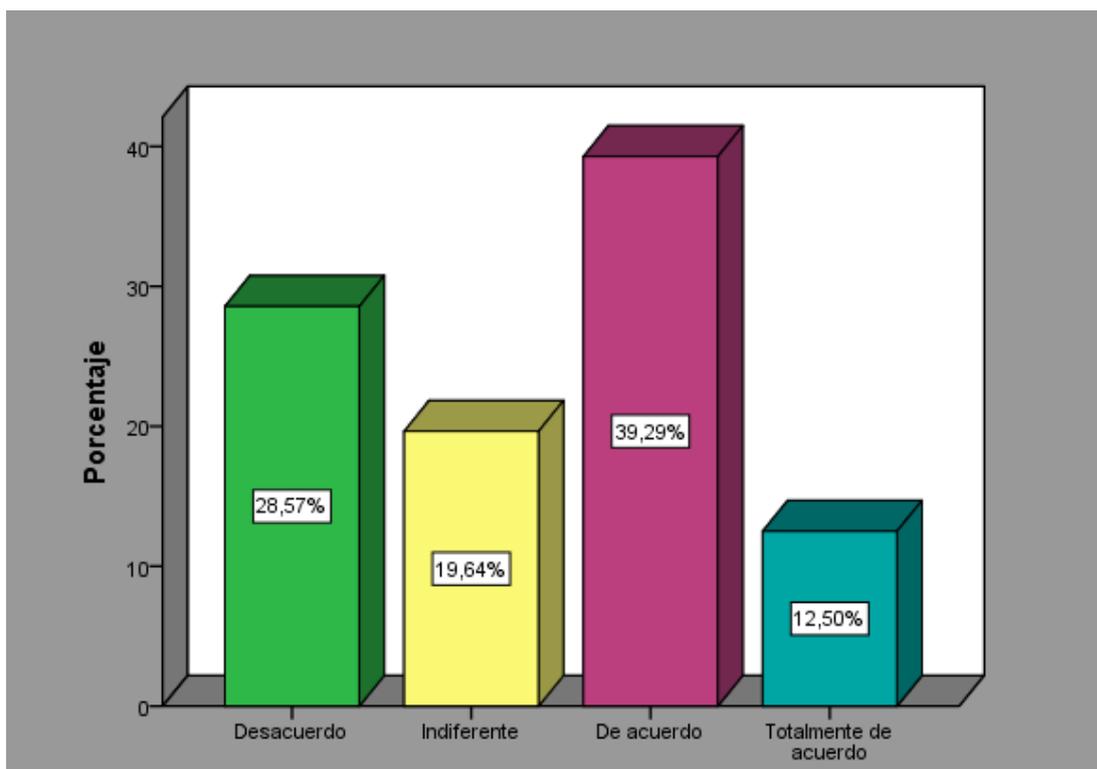
Figura 35. Resultados de su satisfacción con su ambiente laboral.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 35, se muestra resultados de su satisfacción con su ambiente laboral, se muestra que el 57,14% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 32,14% de los encuestados está de acuerdo, el 5,36% de encuestados es indiferente y el 5,36% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar totalmente de acuerdo con la satisfacción con su ambiente laboral; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

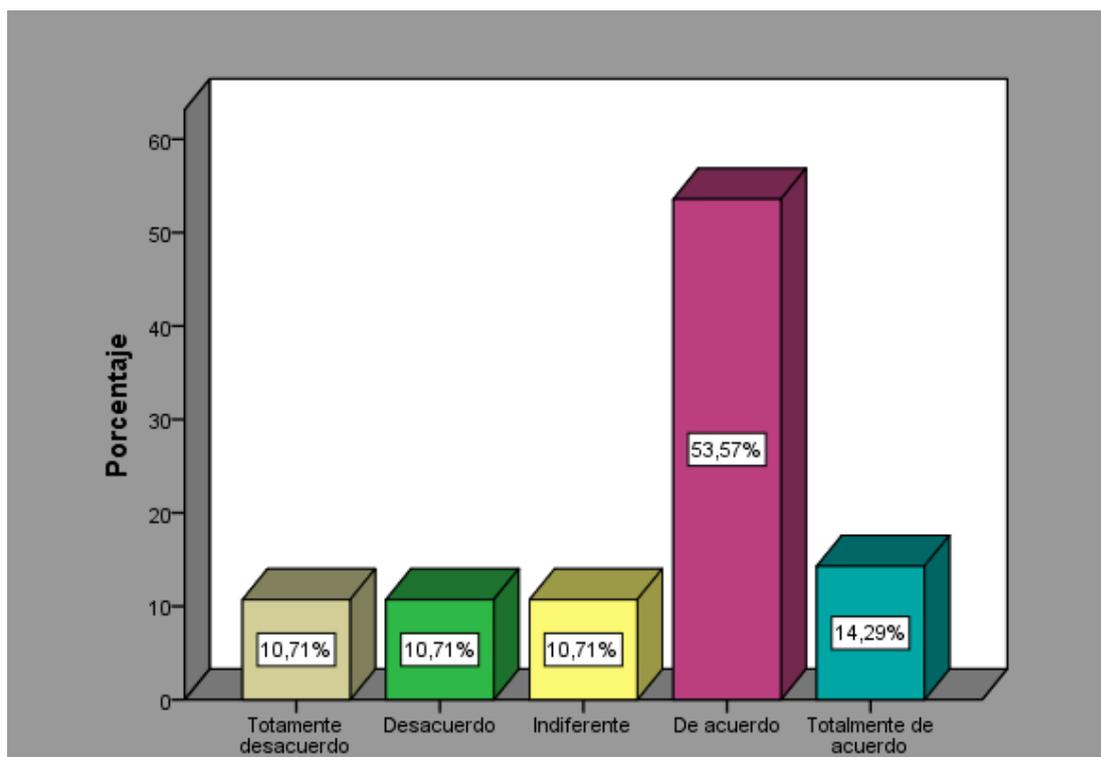
Figura 36. Resultados de su nivel de compromiso con la organización.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 36, se muestra resultados de su nivel de compromiso con la organización, se muestra que el 12,50% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 39,29% de los encuestados está de acuerdo, el 19,64% de encuestados es indiferente y el 28,57% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con el nivel de compromiso con la organización; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

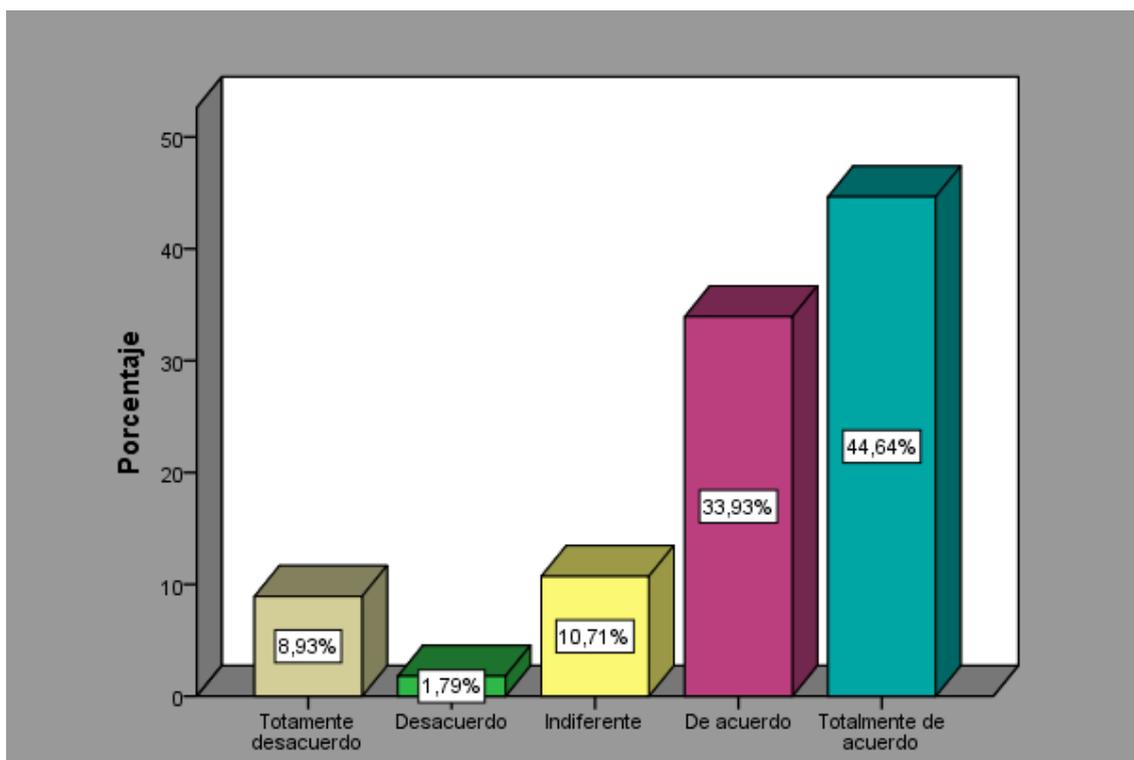
Figura 37. Resultados de su satisfacción con su remuneración.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 37, se muestra resultados de su satisfacción con su remuneración, se muestra que el 14,29% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 53,57% de los encuestados está de acuerdo, el 10,71% de encuestados es indiferente, 10,71% está en desacuerdo y el 10,71% totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con la satisfacción con su remuneración; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

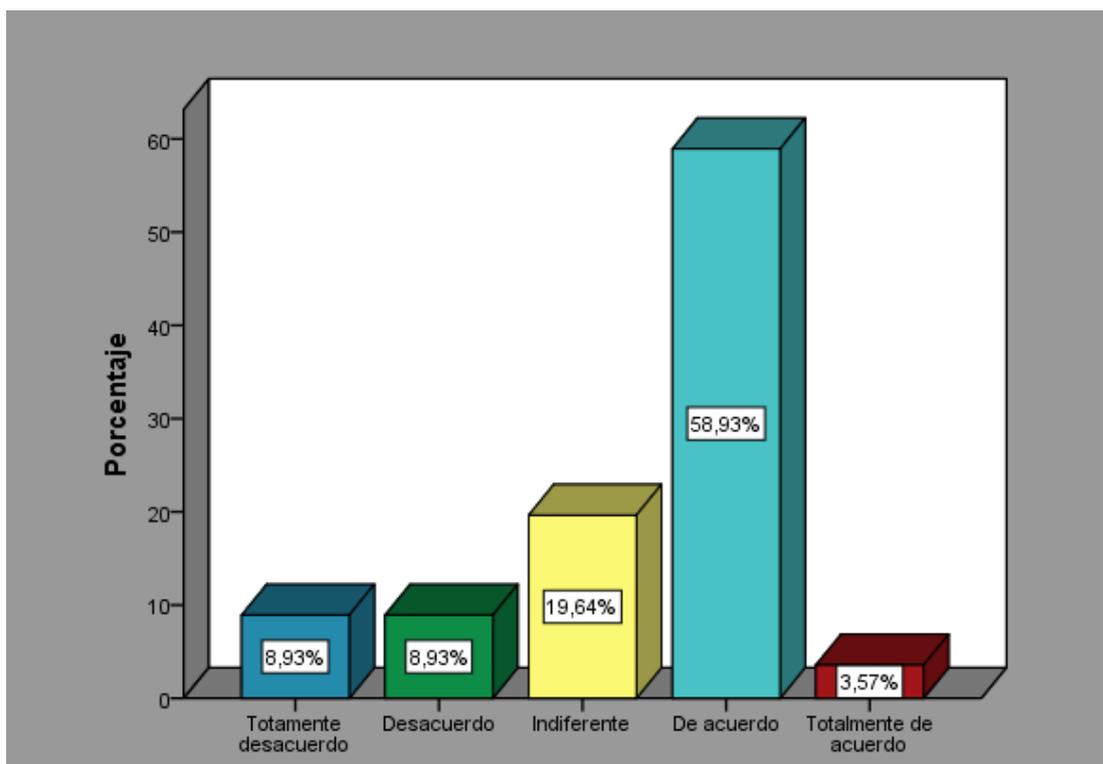
Figura 38. Resultados de la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar su trabajo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 38, se muestra resultados de la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar su trabajo, se muestra que el 44,64% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 33,93% de los encuestados está de acuerdo, el 10,71% de encuestados es indiferente, 1,79% está en desacuerdo y el 8,93% totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar totalmente de acuerdo con la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar su trabajo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

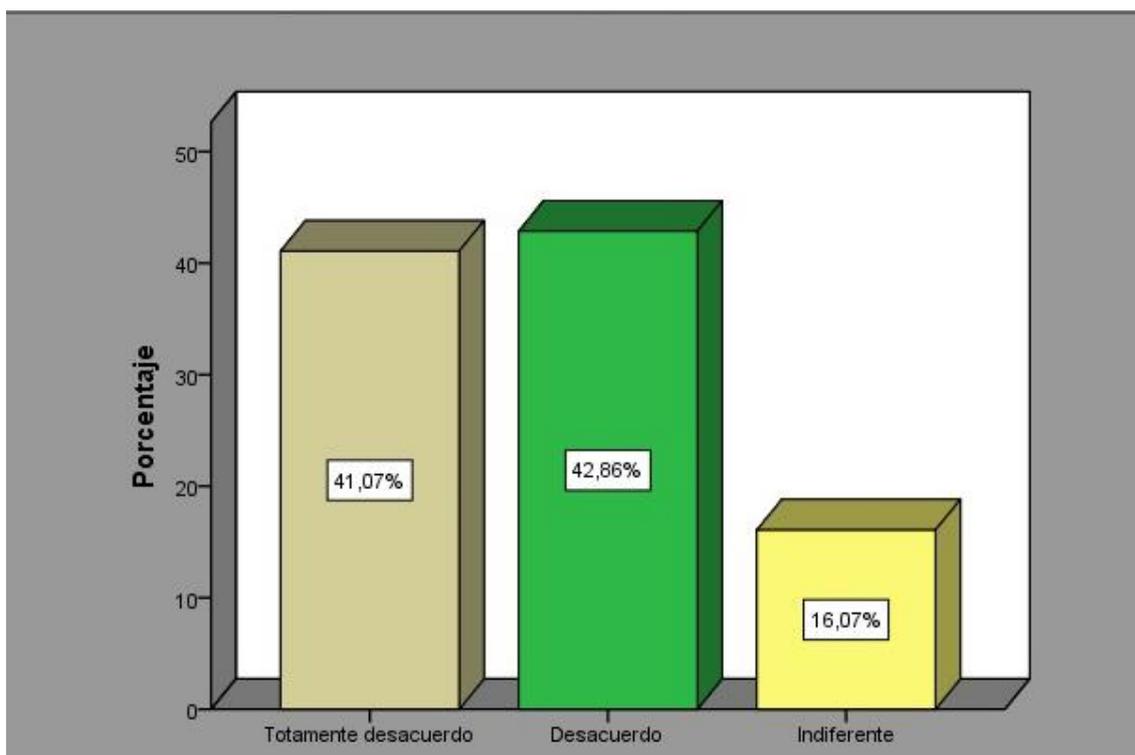
Figura 39. Resultados de su satisfacción con las funciones que realiza dentro de la organización.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 39, se muestra resultados de su satisfacción con las funciones que realiza dentro de la organización, se muestra que el 3,57% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 58,93% de los encuestados está de acuerdo, el 19,64% de encuestados es indiferente, 8,93% está en desacuerdo y el 8,93% totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con su satisfacción con las funciones que realiza dentro de la organización; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

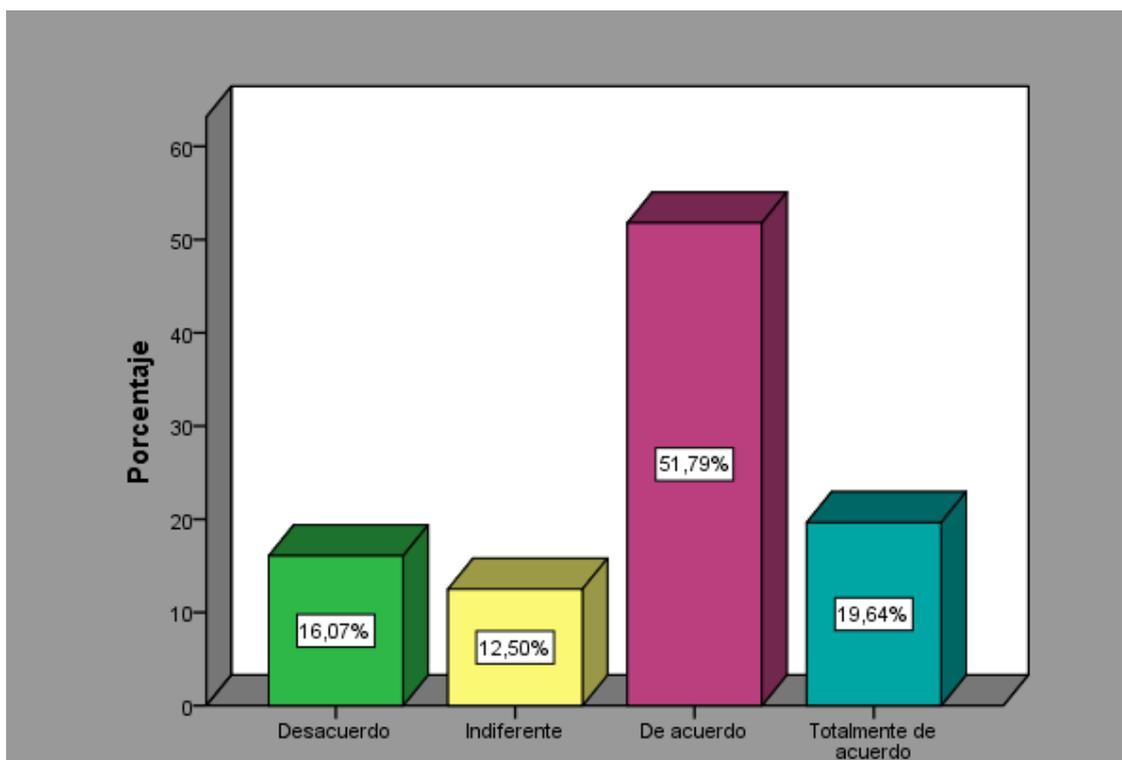
Figura 40. Resultados de si usted se siente saturado con sus funciones laborales



Fuente. Elaboración propia

En la figura 40, se muestra resultados de si usted se siente saturado con sus funciones laborales, se muestra que el 16,07% de los encuestados es indiferente, el 42,86% de los encuestados están desacuerdo y el 41,07% de encuestados están totalmente en desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran estar en desacuerdo con la saturación de con las funciones laborales; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

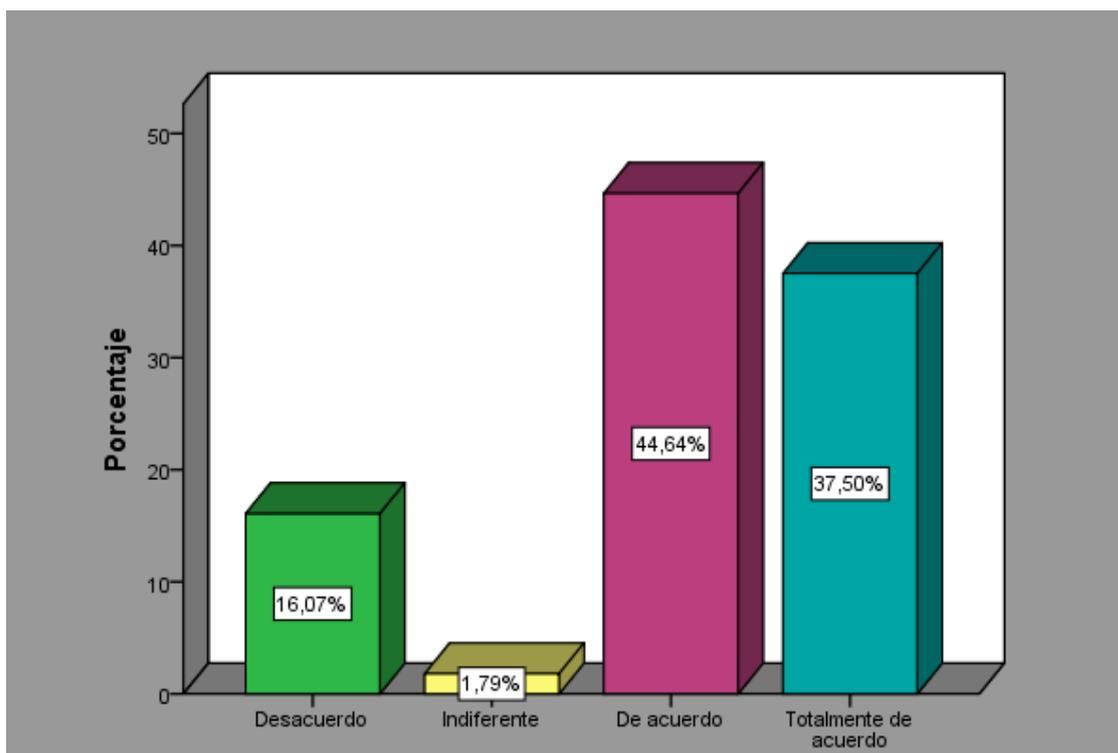
Figura 41. Resultados de la importancia que tiene para usted los objetivos de la empresa.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 41, se muestra resultados de la importancia que tiene para usted los objetivos de la empresa, se muestra que el 19,64% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 51,79% de los encuestados está de acuerdo, el 12,50% de encuestados es indiferente y el 16,07% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con los objetivos de la empresa; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

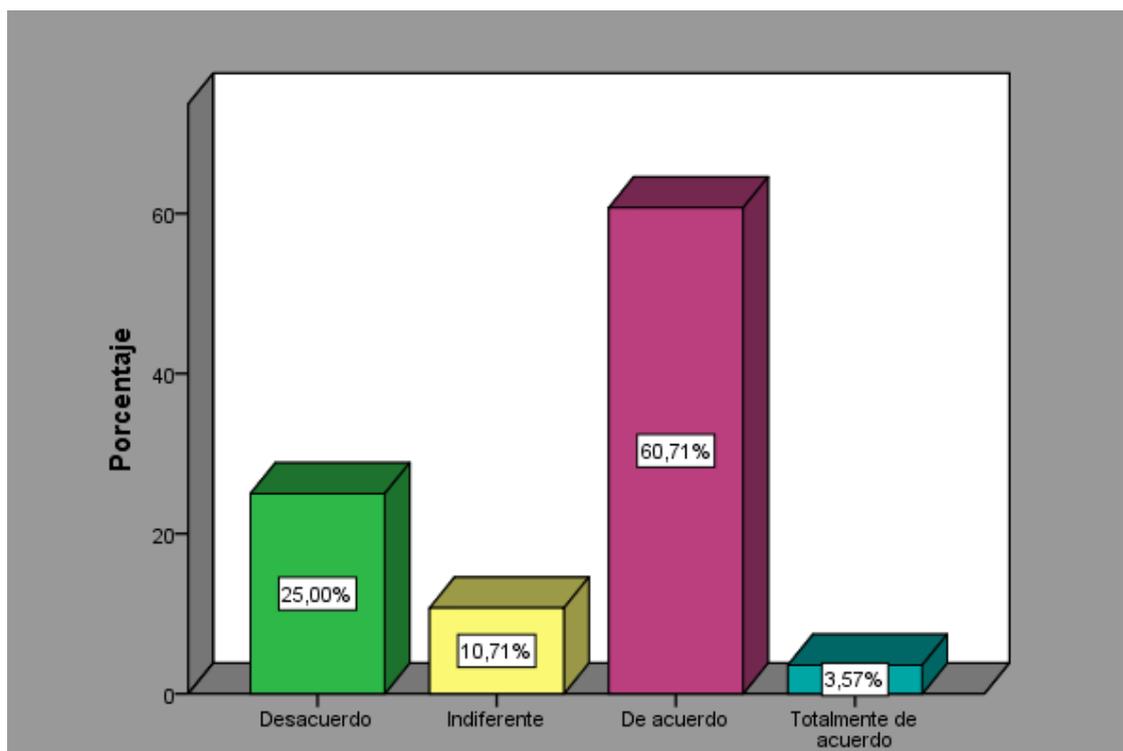
Figura 42. Resultados de la importancia de usted para la empresa.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 42, se muestra resultados de la importancia de usted para la empresa, se muestra que el 37,50% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 44,64% de los encuestados está de acuerdo, el 1,79% de encuestados es indiferente y el 16,07% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con la importancia que le da la empresa a cada trabajador; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

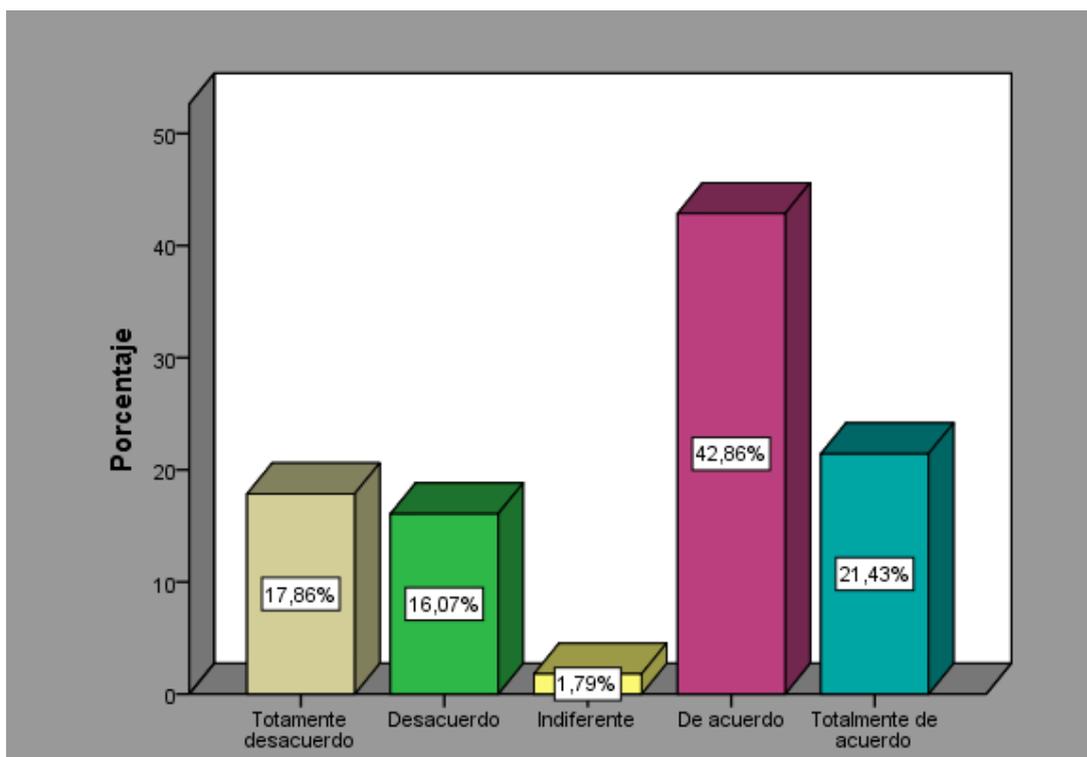
Figura 43. Resultados de cuanto se identifica con la empresa.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 43, se muestra resultados de cuanto se identifica con la empresa, se muestra que el 3,57% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 60,71% de los encuestados está de acuerdo, el 10,71% de encuestados es indiferente y el 25,00% está en desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo y se sienten identificados con la empresa; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

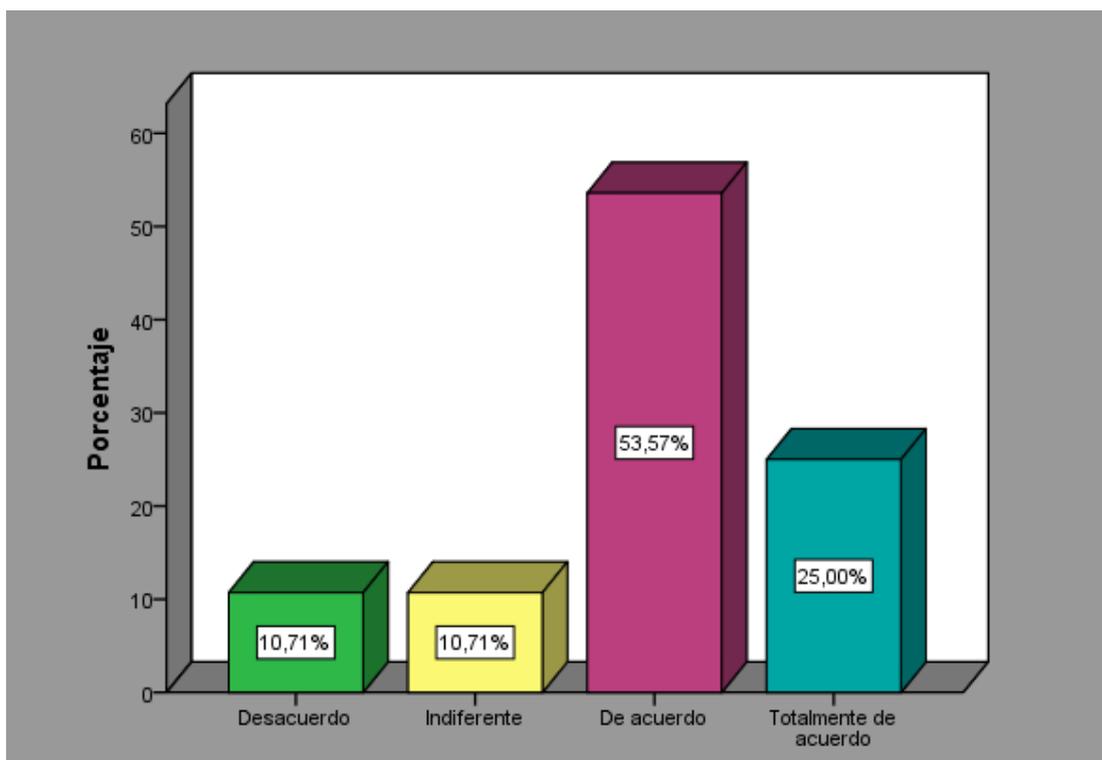
Figura 44. Resultados de si sus jefes inmediatos lo escuchan y les brinda confianza.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 44, se muestra resultados de si sus jefes inmediatos lo escuchan y les brinda confianza, se muestra que el 21,43% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 42,86% de los encuestados está de acuerdo, el 1,79% de encuestados es indiferente, 16,07% está en desacuerdo y el 17,86% totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con su jefes inmediatos los escuchan y les brindan confianza; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

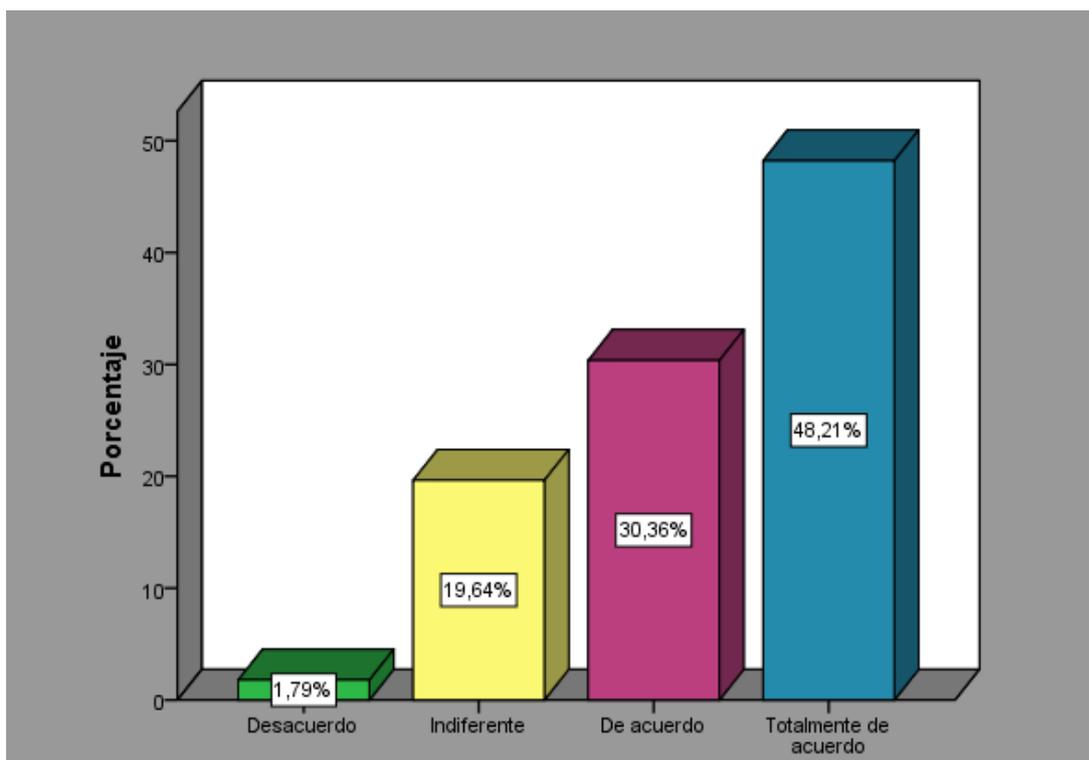
Figura 45. Resultados de compañeros que no suman a su trabajo.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 45, se muestra resultados de compañeros que no suman a su trabajo, se muestra que el 25,00% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 53,57% de los encuestados está de acuerdo, el 10,71% de encuestados es indiferente y el 10,71% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo y se sienten que sus compañeros no suman a su trabajo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

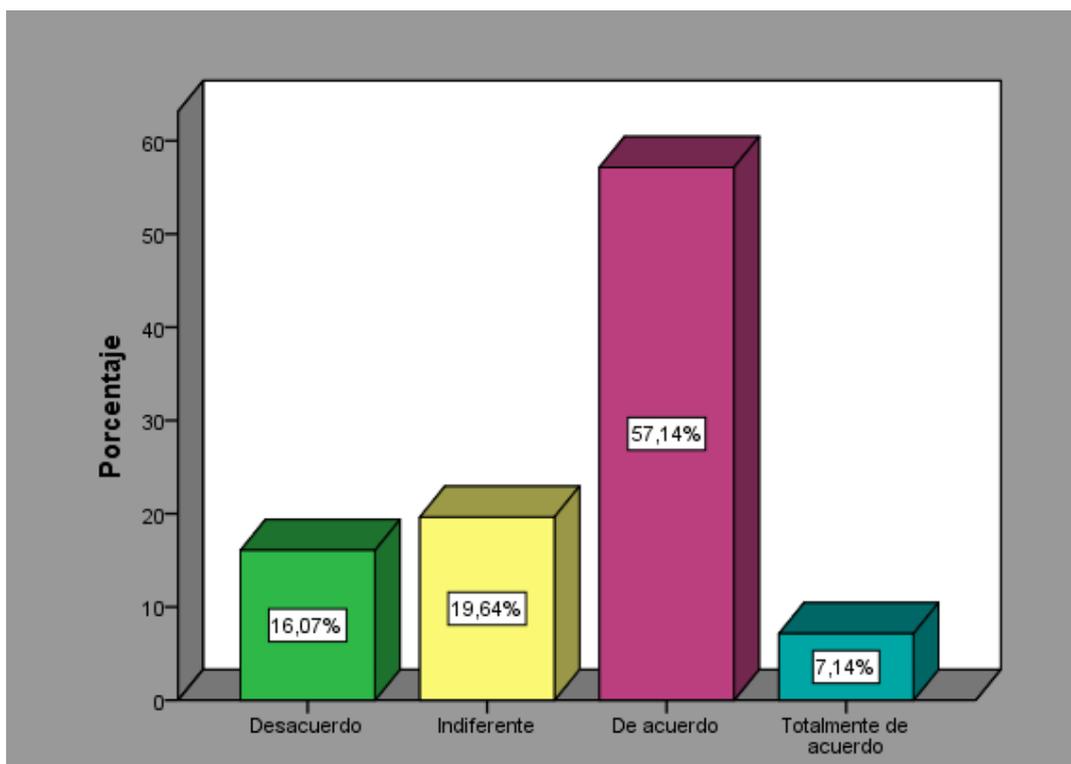
Figura 46. Resultados de su participación activa en todas las actividades de la organización.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 46, se muestra resultados de su participación activa en todas las actividades de la organización, se muestra que el 48,21% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 30,36% de los encuestados está de acuerdo, el 19,64% de encuestados es indiferente y el 1,79% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar totalmente de acuerdo con su participación activa en todas las actividades de la organización; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

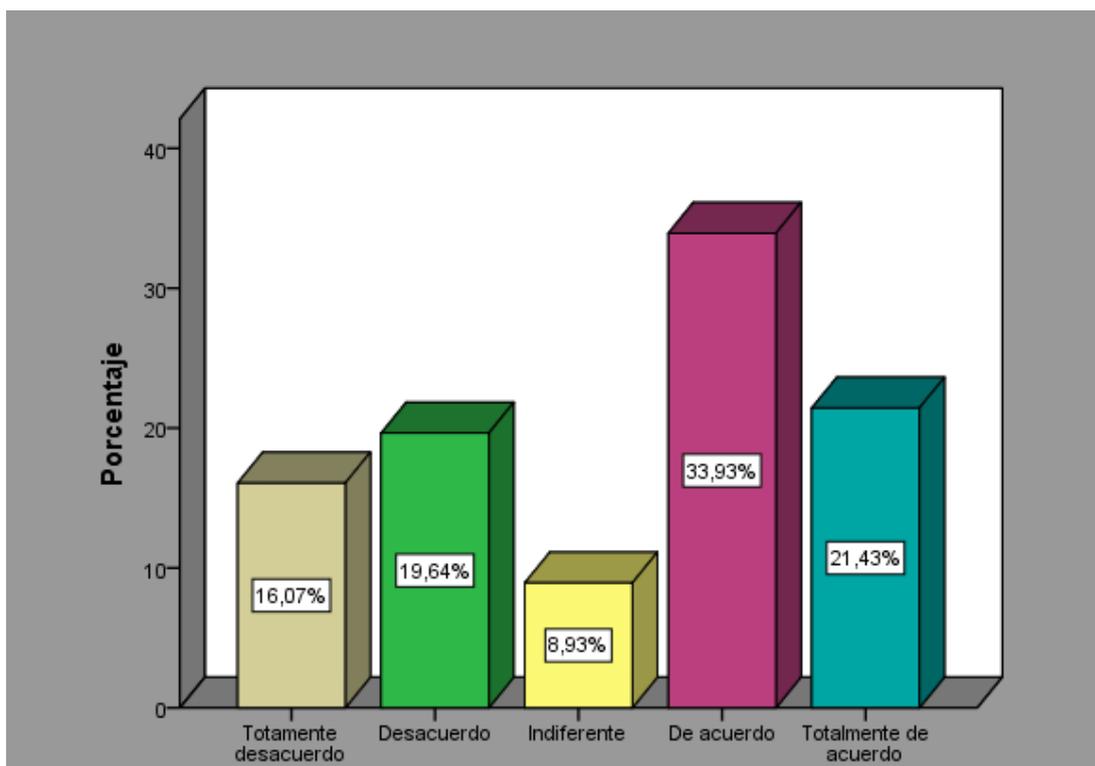
Figura 47. Resultado de su desenvolvimiento en su trabajo de manera adecuada.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 47, se muestra resultados de su desenvolvimiento en su trabajo de manera adecuada, se muestra que el 7,14% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 57,14% de los encuestados está de acuerdo, el 19,64% de encuestados es indiferente y el 16,07% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con su desenvolvimiento en su trabajo de manera adecuada; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo

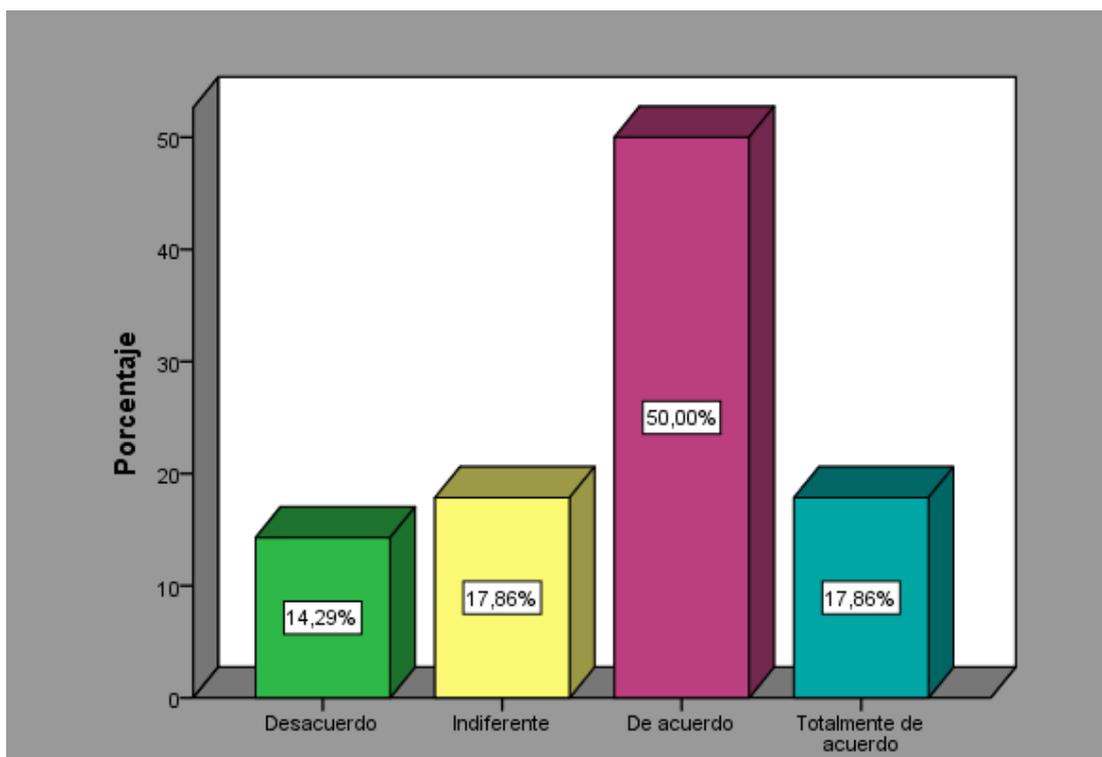
Figura 48. Resultado si necesita mejorar en sus funciones laborales.



Fuente. Elaboración propia

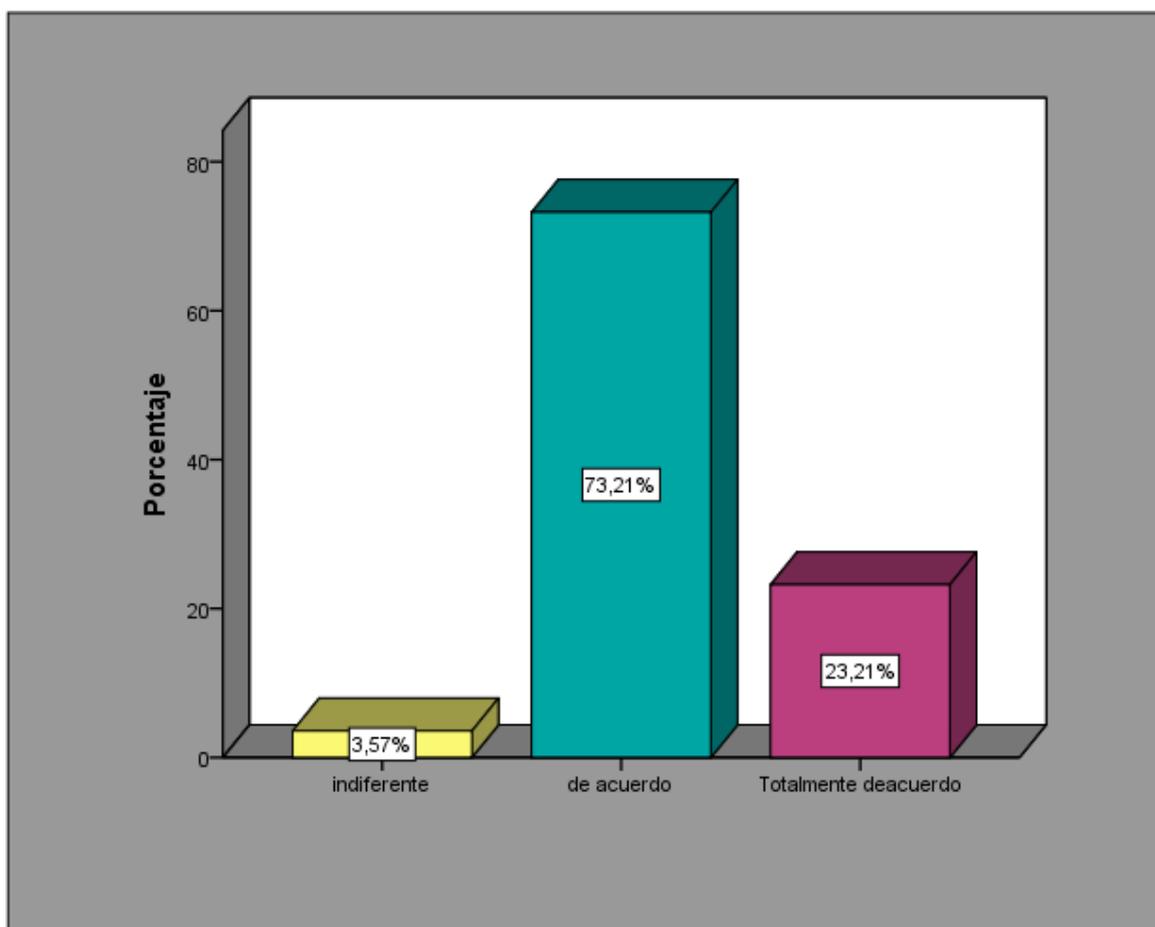
En la figura 48, se muestra resultado si necesita mejorar en sus funciones laborales, se muestra que el 21,43% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 33,93% de los encuestados está de acuerdo, el 8,93% de encuestados es indiferente, 19,64% está en desacuerdo y el 16,07% totalmente en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con que necesitan mejorar en sus funciones laborales; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 49. Resultados si lo recompensan cuando realiza un buen trabajo.



Fuente. Elaboración propia

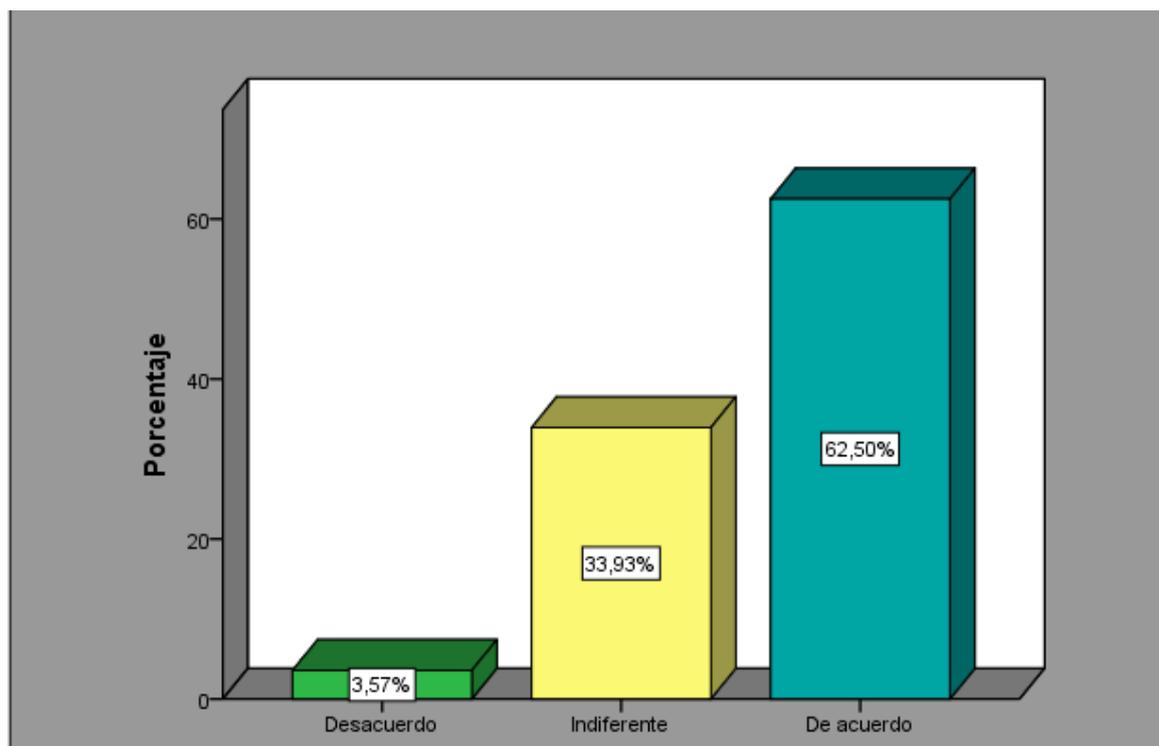
En la figura 49, se muestra resultados si lo recompensan cuando realiza un buen trabajo, se muestra que el 17,86% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 50,00% de los encuestados está de acuerdo, el 17,86% de encuestados es indiferente y el 14,29% está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran estar de acuerdo con que si los recompensan cuando realiza un buen trabajo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 50. Resultados de la dimensión de liderazgo

Fuente. Elaboración propia

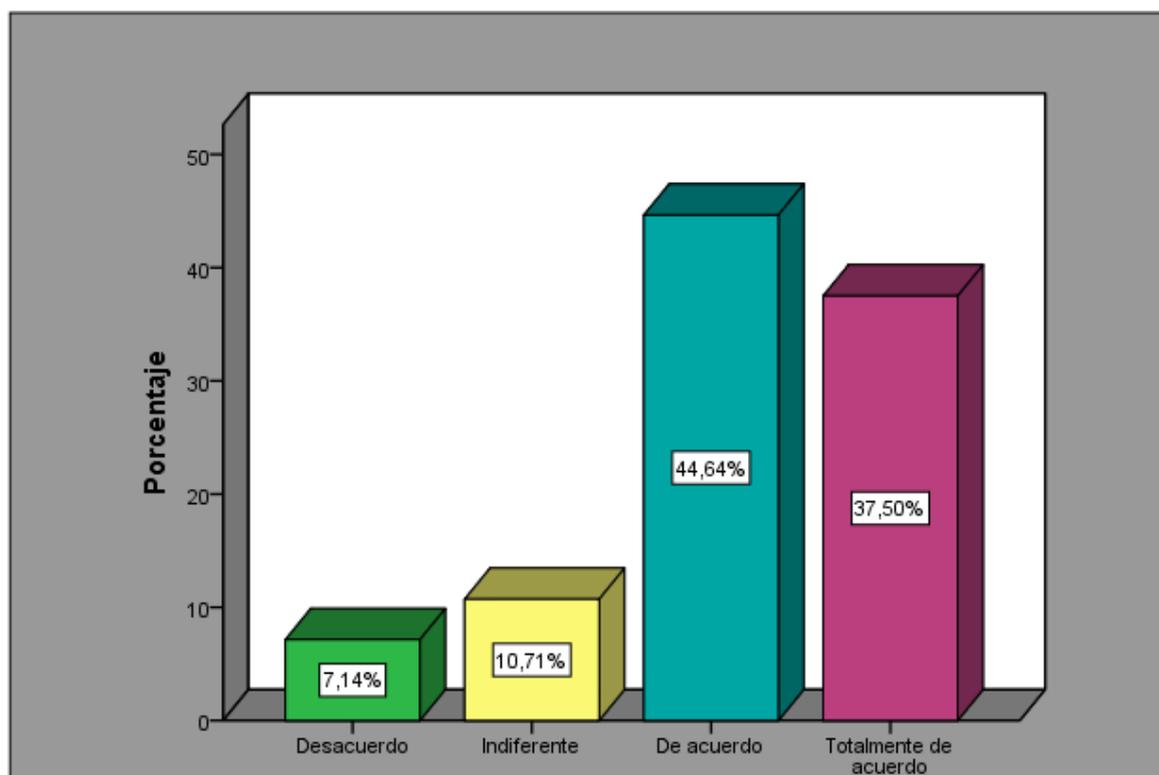
En la figura 50, se muestra resultados de la dimensión de liderazgo, se muestra que el 23,21% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 73,21% de los encuestados está de acuerdo y el 3,57% de encuestados es indiferente; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay un buen liderazgo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 51. Resultados de la dimensión motivación variable 1



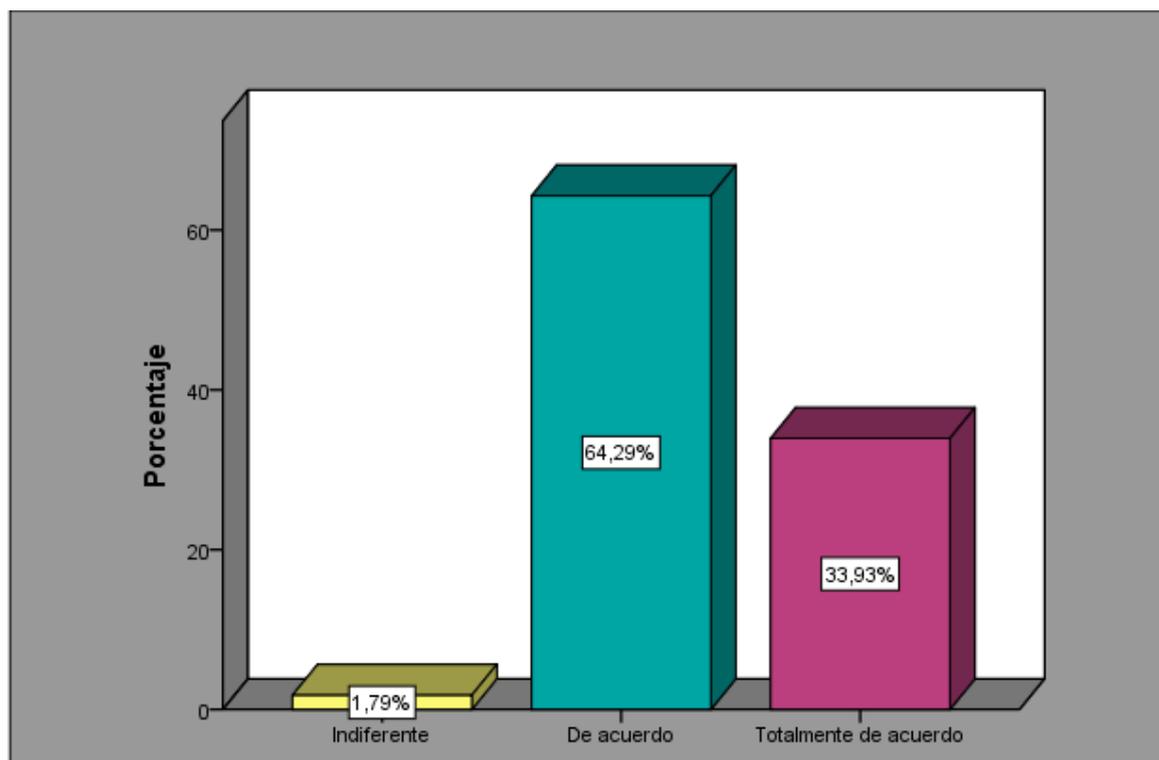
Fuente. Elaboración propia

En la figura 51, se muestra resultados de la dimensión de motivación, se muestra que el 62,50% de los encuestados está de acuerdo, el 33,93% de los encuestados es indiferente y el 3,57% de encuestados este desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran están motivados; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 52. Resultados de la dimensión comunicación variable 1

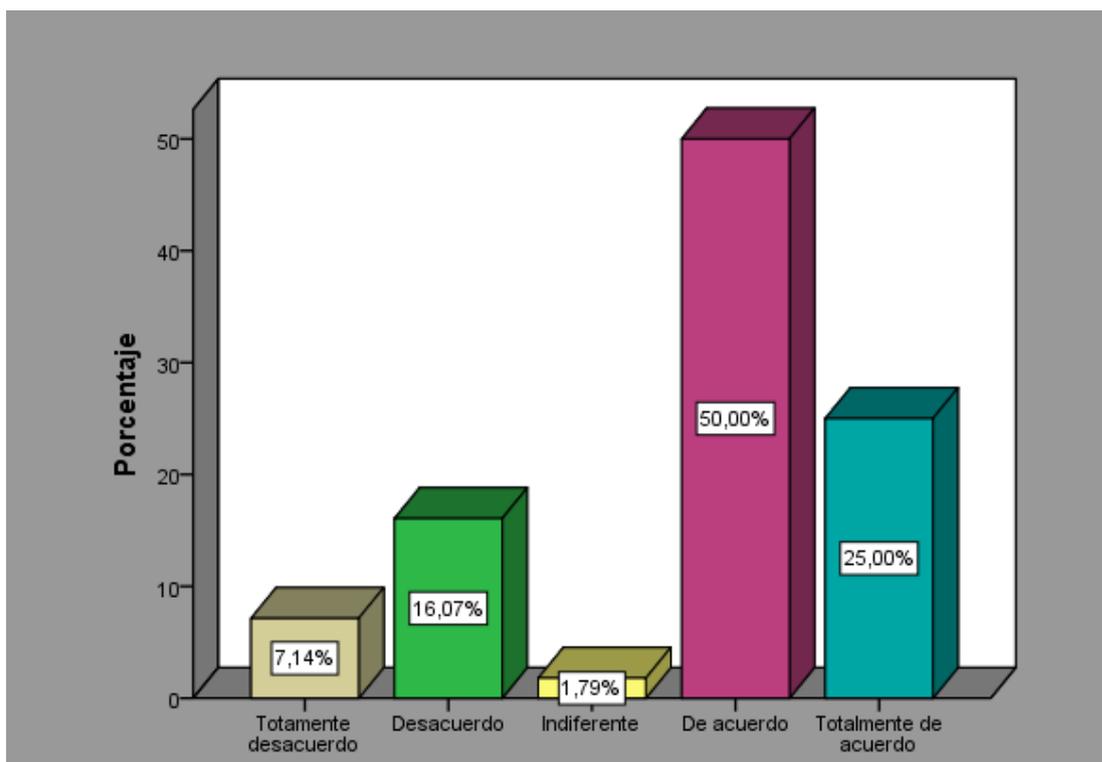
Fuente. Elaboración propia

En la figura 52, se muestra resultados de la dimensión de liderazgo, se muestra que el 37,50% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 44,64% de los encuestados está de acuerdo, el 10,71% de encuestados es indiferente y el 7.14% de los encuestados está en desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay una buena comunicación; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 53. Resultados de la dimensión interacción variable 1

Fuente. Elaboración propia

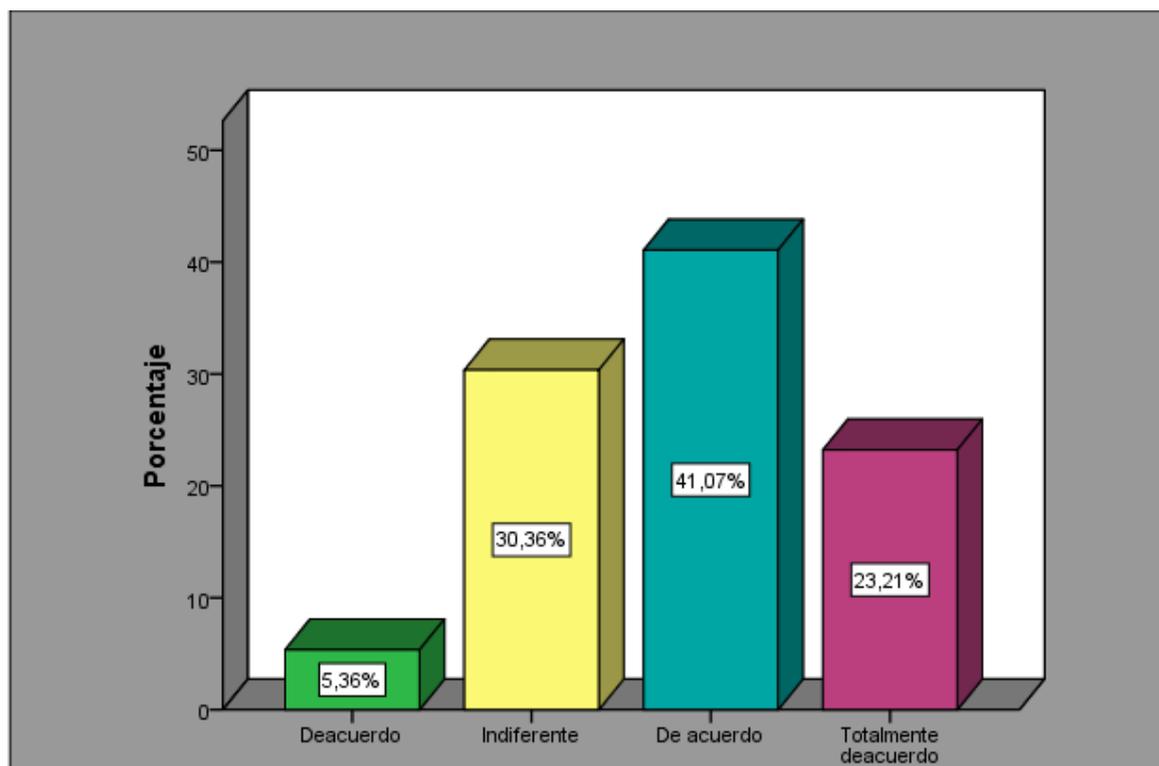
En la figura 53, se muestra resultados de la dimensión de liderazgo, se muestra que el 33.93% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 64,29% de los encuestados está de acuerdo y el 1,79% de encuestados es indiferente; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay una buena interacción; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

Figura 54. Resultados de la dimensión toma de decisiones variable 1

Fuente. Elaboración propia

En la figura 54, se muestra resultados de la dimensión toma de decisiones, se muestra que el 25.00% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 50,00% de los encuestados está de acuerdo, el 1,79% de encuestados es indiferente; el 16,07% está en desacuerdo y el 7,14% está totalmente desacuerdo por ende se determina que la mayoría de encuestados se sienten considerados en la toma de decisiones; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

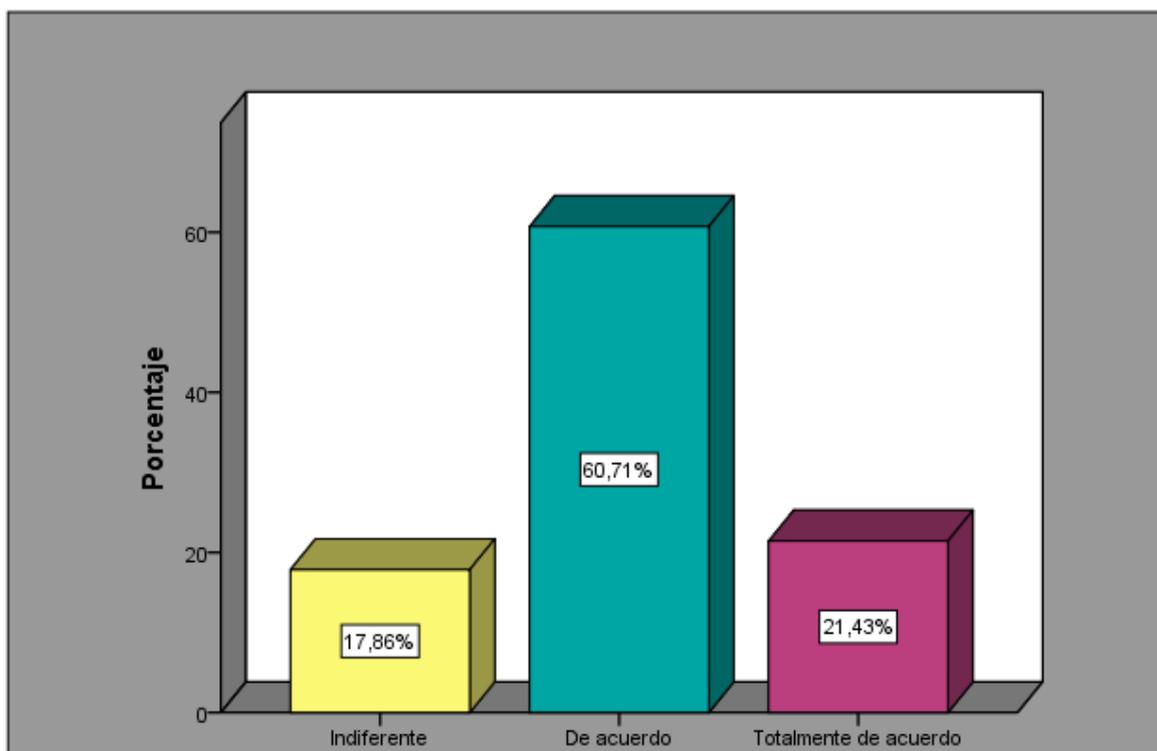
Figura 55. Resultados de la dimensión establecimiento de metas variable 1



Fuente. Elaboración propia

En la figura 55, se muestra resultados de la dimensión de establecimiento de metas, se muestra que el 23,21% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 41,64% de los encuestados está de acuerdo, el 10,71% de encuestados es indiferente y el 7,14% de los encuestados está en desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay una buena comunicación; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

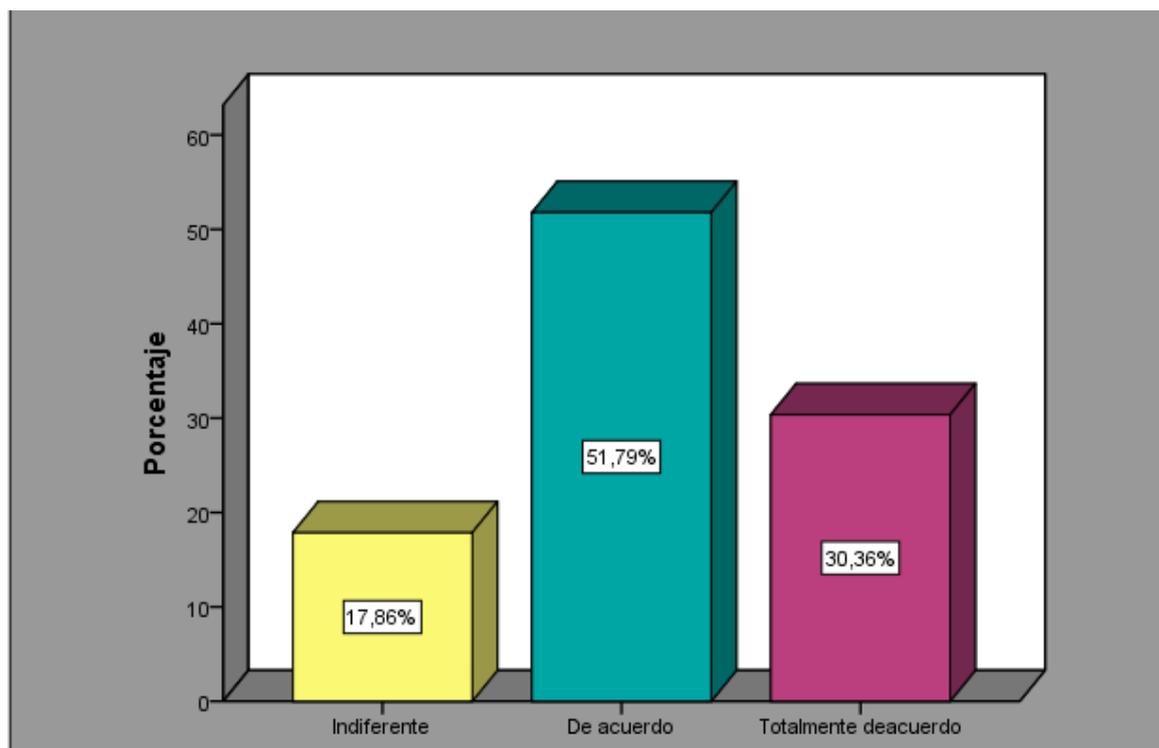
Figura 56. Resultados de la dimensión control variable 1



Fuente. Elaboración propia

En la figura 56, se muestra resultados de la dimensión de la dimensión control, se muestra que el 21,43% de los encuestados está totalmente de acuerdo el 60,71% de los encuestados está de acuerdo y el 17,86% de encuestados es indiferente; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay un buen control; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

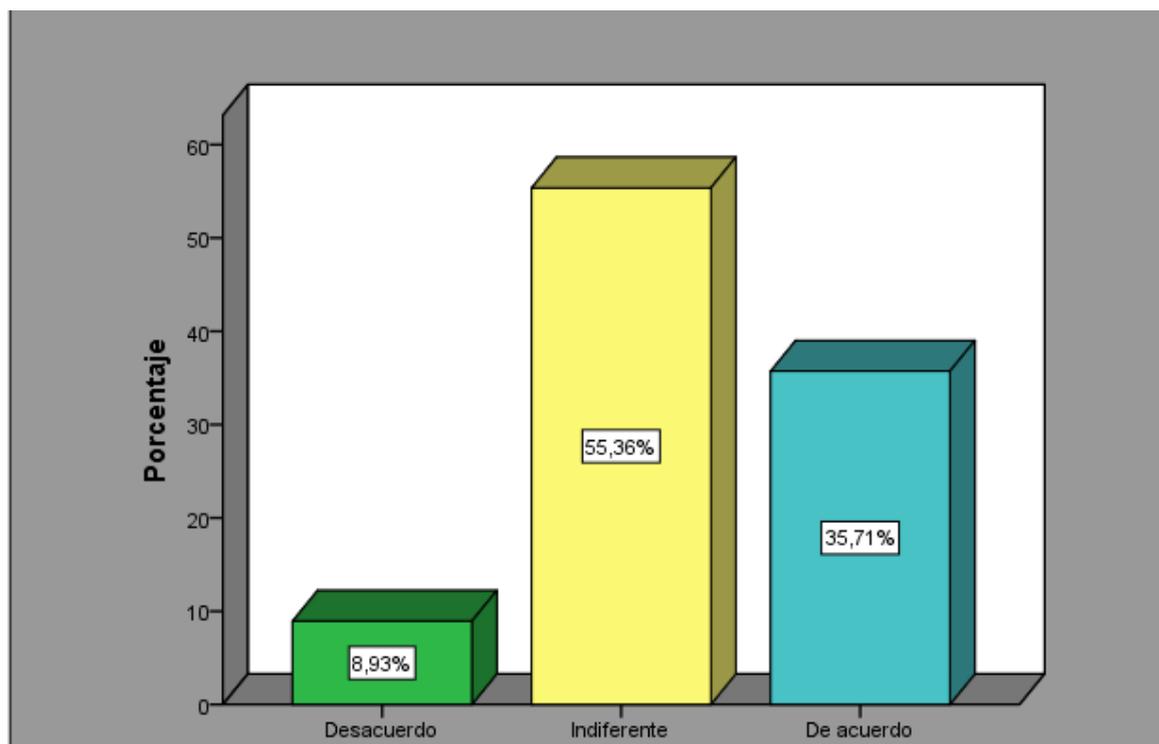
Figura 57. Resultados de la dimensión rendimiento variable 1



Fuente. Elaboración propia

En la figura 57, se muestra resultados de la dimensión de rendimiento, se muestra que el 30,36% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 51,79% de los encuestados está de acuerdo y el 17,86% de encuestados es indiferente; por ende, se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay un buen rendimiento; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

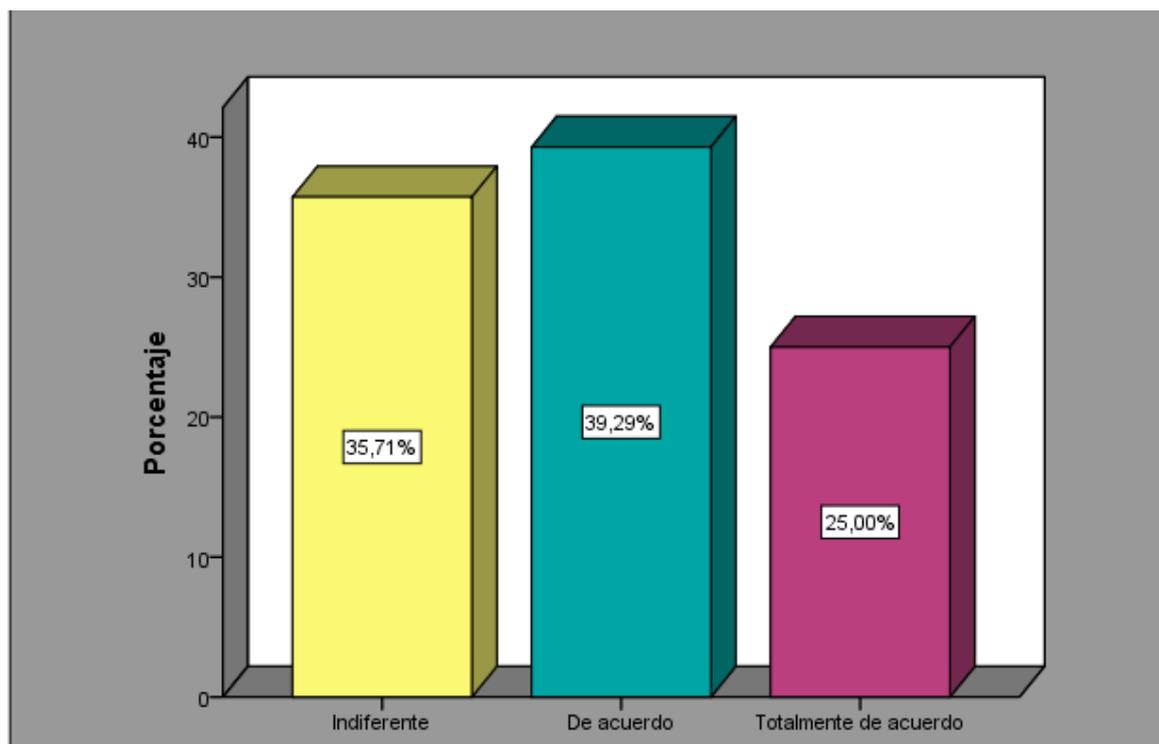
Figura 58. Resultados de la dimensión satisfacción en el trabajo variable 2



Fuente. Elaboración propia

En la figura 58, se muestra resultados de la dimensión satisfacción en el trabajo, se muestra que el 35,71% de los encuestados está de acuerdo, el 55,36% de los encuestados es indiferente, el 8,93% de encuestados está en desacuerdo; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay satisfacción en el trabajo ; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

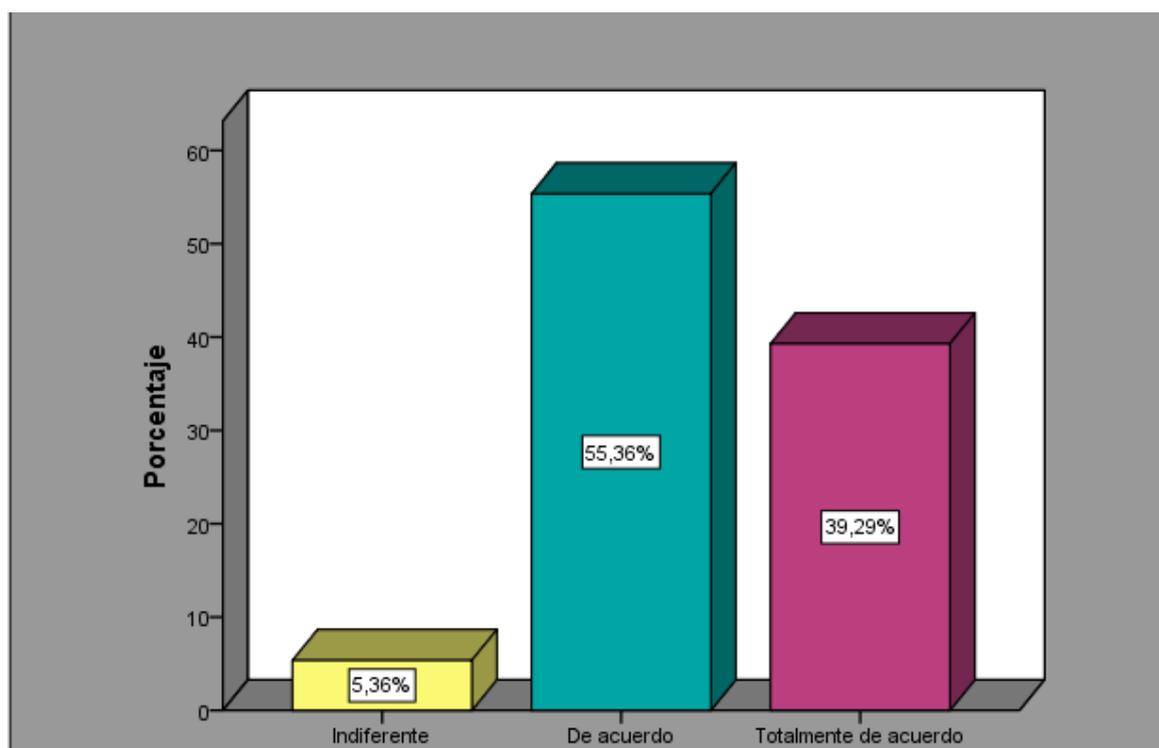
Figura 59. Resultados de la dimensión autoestima variable 2



Fuente. Elaboración propia

En la figura 59, se muestra resultados de la dimensión autoestima, se muestra que el 25,00% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 39,29% de los encuestados está de acuerdo y el 35,71% de encuestados es indiferente; por ende, se determina que la mayoría de encuestados tienen buena autoestima; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

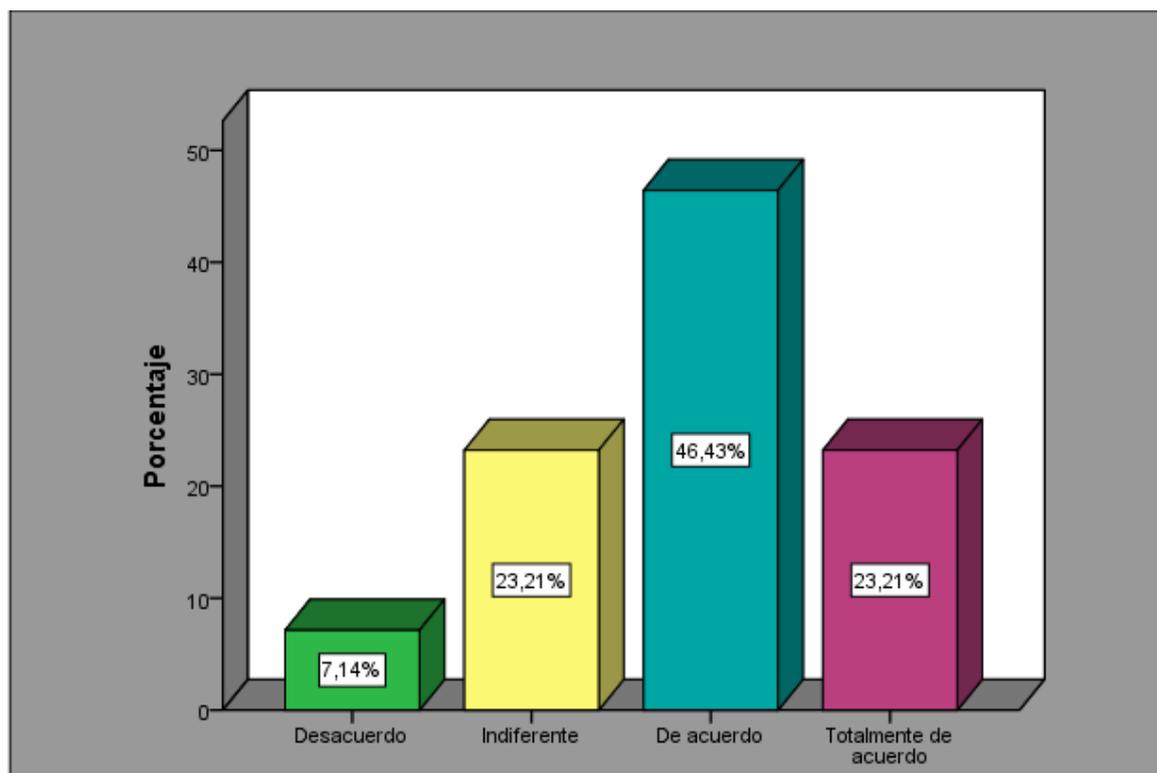
Figura 60. Resultados de la dimensión trabajo en equipo variable 2



Fuente. Elaboración propia

En la figura 60, se muestra resultados de la dimensión trabajo en equipo, se muestra que el 39,29% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 55,36% de los encuestados está de acuerdo y el 5,36% de encuestados es indiferente; por ende se determina que la mayoría de encuestados consideran que hay un buen trabajo en equipo; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

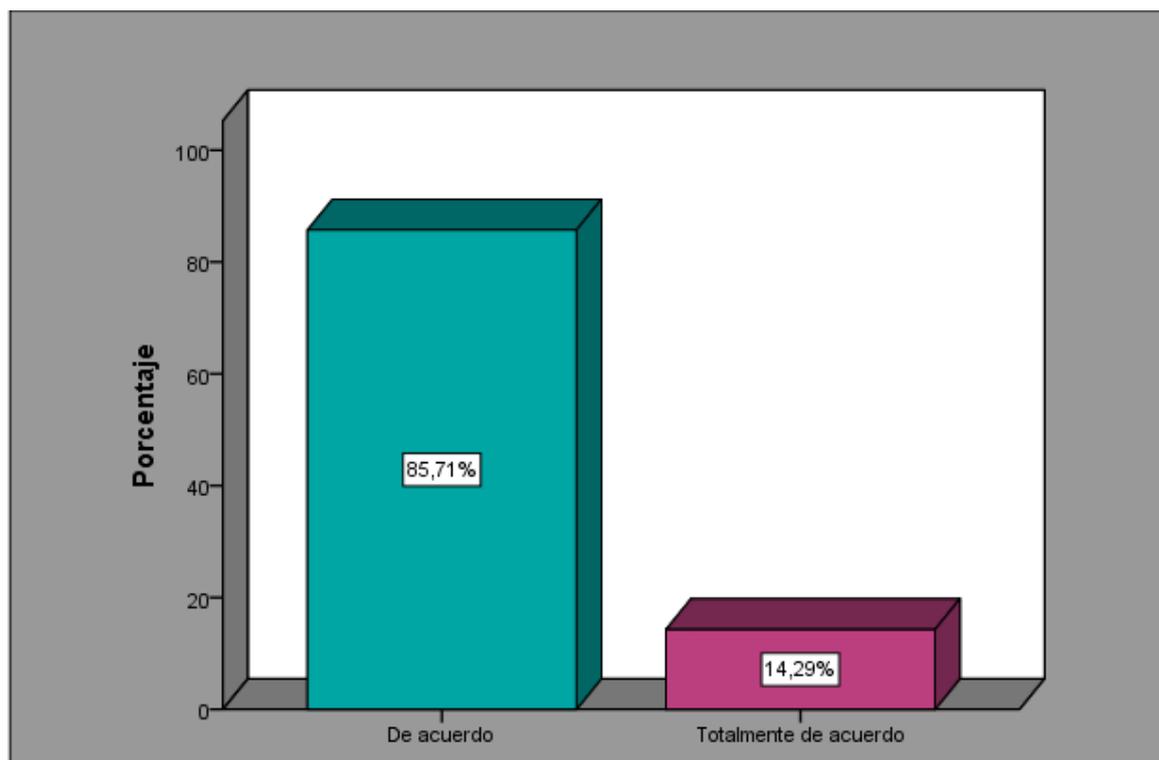
Figura 61. Resultados de la dimensión capacidad del trabajador variable 2



Fuente. Elaboración propia

En la figura 61, se muestra resultados de la dimensión de capacidad del trabajador, se muestra que el 23,21% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 46,43% de los encuestados está de acuerdo, el 23,21% de encuestados es indiferente y el 7.14% de los encuestados está en desacuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados tienen una buena capacidad; se debe de tomar en consideración estos datos para tomar las acciones pertinentes para este grupo.

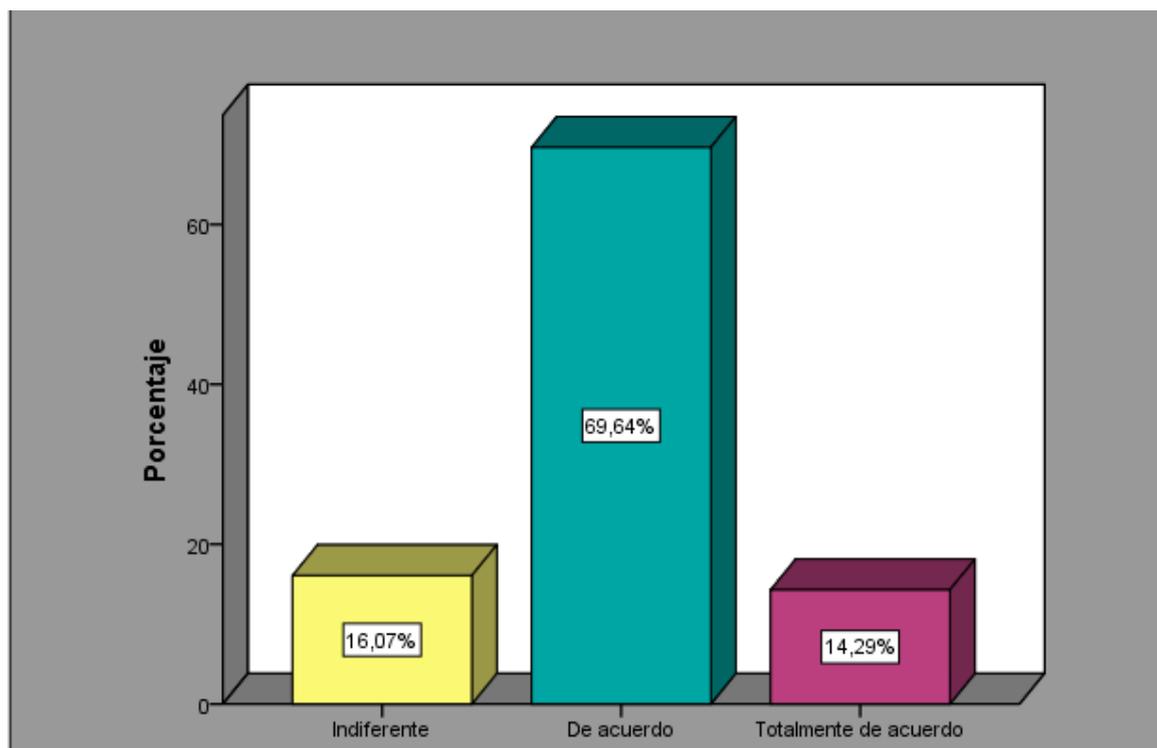
Figura 62. Resultados de la variable clima organizacional



Fuente. Elaboración propia

En la figura 62, se muestra resultados de variable clima organizacional, se muestra que el 14,29% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 85,71% de los encuestados está de acuerdo; por ende, se determina que la mayoría de encuestados se encuentra de acuerdo con el clima organizacional.

Figura 63. Resultados de la variable desempeño laboral



Fuente. Elaboración propia

En la figura 63, se muestra resultados de variable desempeño laboral, se muestra que el 14,29% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 69,64% de los encuestados está de acuerdo y el 16,07% de los encuestados es indiferente; por ende, se determina que la mayoría de encuestados se encuentra de acuerdo

5.2. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad utiliza el proceso de determinación el tipo de datos que cuenta la investigación, para que posteriormente este integre la relación de estas con el estadístico de correlación.

a) Planteamiento de hipótesis de normalidad

Ho: Los datos tienen una distribución normal

Ha: Los datos no tienen una distribución normal

b) Determinación del nivel de significancia

Para este caso se determinó el Alfa 0.05

c) Prueba estadística

Por la cantidad de datos que es superior a 50, se aplicó el estadístico de normalidad Kolgomorov-Smirnoff

d) Regla de decisión

Si $p < 0,05$, aceptamos la H_a y rechazamos la H_0

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la H_a y aceptamos la H_0

e) Resultados y conclusiones

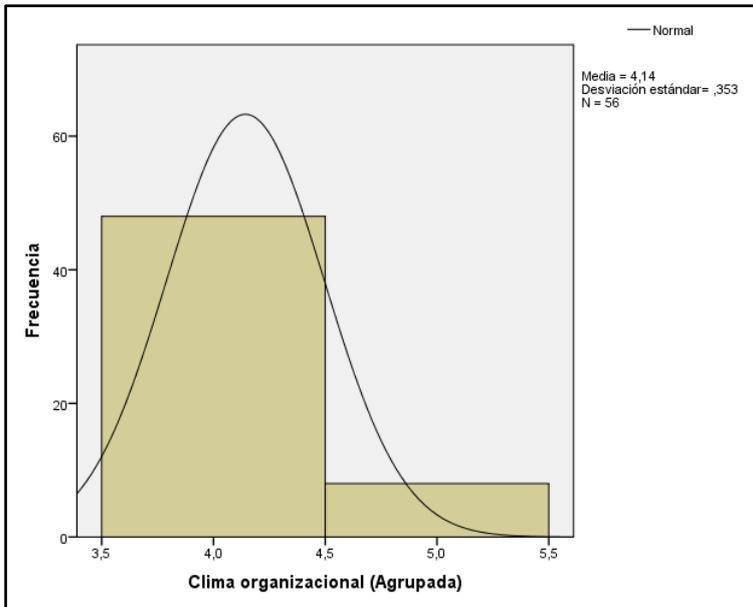
Tabla 3. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,514	56	,000
Desempeño laboral	,352	56	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

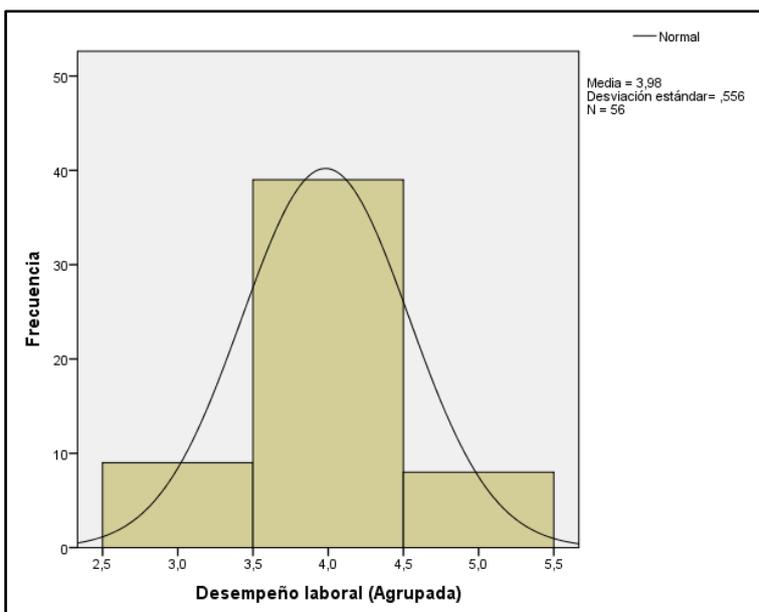
En la tabla 3 se muestra la prueba de normalidad de Kolmogorov donde $p=0,000 < 0.05$, entonces rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a , es decir los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, aplicamos estadística no paramétrica, como se puede verificar en las figuras 64 y 65, el análisis de cada variable de la tesis.

Figura 64. Prueba de normalidad de la variable clima organizacional



En la figura 64, se muestra resultados de la prueba de normalidad, se puede observar que la curva presenta una desviación hacia la derecha por ende usamos estadística no paramétrica y esto se corrobora con el valor P de la prueba de normalidad que es menor a 0.05.

Figura 65. Prueba de normalidad de desempeño laboral



En la figura 65, se muestra resultados de la prueba de normalidad, se puede observar que la curva presenta una ligera desviación hacia la derecha por ende usamos estadística no paramétrica y esto se corrobora con el valor P de la prueba de normalidad que es menor a 0.05.

5.3. Prueba de hipótesis general

Para la prueba de hipótesis se seguirá los pasos para estructurar la demostración de la hipótesis, para que sea entendible y estructurada.

a) *Planteamiento de hipótesis*

Ho: $p = 0$ (no existe correlación)

Ha: $p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) *Nivel de significancia*

Se considerara como Alfa 0.05.

c) *Prueba estadística*

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) *Regla de decisión*

Si $p < 0,05$, aceptamos la Ha y rechazamos la Ho

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la Ha y aceptamos la Ho

e) **Resultados y conclusiones**

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 4 la correlación de las variables estudiadas

Tabla 4. *Correlación de clima organizacional y desempeño laboral*

			Clima organizacional (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Clima organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,565**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,565**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

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

En la tabla 4 se muestra los resultados de la correlación que existe de clima organizacional y desempeño laboral, como $P = 0 < 0,05$, por lo tanto, existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor satisfacción en el clima organizacional mayor desempeño laboral, además la relación es de (0.565), según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación, se determina que existe una correlación positiva moderada.

5.4. Prueba de hipótesis específica.

a) *Planteamiento de hipótesis específica 1*

Ho: $p = 0$ (no existe correlación)

Ha: $p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) *Nivel de significancia*

Se considerara como Alfa 0.05.

c) **Prueba estadística**

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) **Regla de decisión**

Si $p < 0,05$, aceptamos la H_a y rechazamos la H_0

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la H_a y aceptamos la H_0

e) **Resultados y conclusiones**

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 5 la correlación de la dimensión 1 con la variable dependiente.

Tabla 5. Correlación entre la liderazgo y desempeño laboral

		Liderazgo (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Liderazgo V1 (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	56
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,503**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	56

**.

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
En la tabla 5 se muestra los resultados de la correlación que existe entre liderazgo y desempeño laboral, como $P = 0 < 0,05$, por lo tanto, existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor liderazgo mayor desempeño laboral además la relación es de (0.503), según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación, se determina que existe una correlación positiva moderada.

a) Planteamiento de hipótesis específica 2

Ho: $p = 0$ (no existe correlación)

Ha: $p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) Nivel de significancia

Se considerara como Alfa 0.05.

c) Prueba estadística

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) Regla de decisión

Si $p < 0,05$, aceptamos la Ha y rechazamos la Ho

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la Ha y aceptamos la Ho

e) Resultados y conclusiones

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 6 la correlación de la dimensión 2 con la variable dependiente.

Tabla 6. Correlación entre motivación y desempeño laboral

		Motivación (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)	
Rho de Spearman	Motivación V1 (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	.	
		N	56	
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,514**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

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

En la tabla 6 se muestra los resultados de la correlación que existe entre motivación y desempeño laboral, como $P = 0 < 0,05$, por lo tanto, existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor motivación mayor desempeño laboral, además la relación es de (0,514) según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación se determina que existe una correlación positiva moderada.

a) *Planteamiento de hipótesis específica 3*

Ho: $p = 0$ (no existe correlación)

Ha: $p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) *Nivel de significancia*

Se considerara como Alfa 0.05.

c) *Prueba estadística*

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) *Regla de decisión*

Si $p < 0,05$, aceptamos la Ha y rechazamos la Ho

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la Ha y aceptamos la Ho

e) *Resultados y conclusiones*

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 7 la correlación de la dimensión 3 con la variable dependiente.

Tabla 7. *Correlación entre comunicación y desempeño laboral*

		Comunicación (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación V1 (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	56
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,310*
		Sig. (bilateral)	,020
		N	56

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

En la tabla 7 se muestra los resultados de la correlación que existe entre comunicación y desempeño laboral, como $P = 0.02 < 0.05$, por lo tanto, existe relación significativa entre la comunicación y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor comunicación mayor desempeño laboral, además la relación es de (0,310) según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación se determina que existe una correlación positiva baja.

a) Planteamiento de hipótesis específica 4

Ho: $p = 0$ (no existe correlación)

Ha: $p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) Nivel de significancia

Se considerara como Alfa 0.05.

c) Prueba estadística

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) Regla de decisión

Si $p < 0,05$, aceptamos la H_a y rechazamos la H_0

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la H_a y aceptamos la H_0

e) Resultados y conclusiones

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 8 la correlación de la dimensión 4 con la variable dependiente.

Tabla 8. Correlación entre interacción y desempeño laboral

		Interacción (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Interacción V1 (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	56
Desempeño laboral (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,222
		Sig. (bilateral)	,100
		N	56

En la tabla 8 se muestra los resultados de la correlación que existe entre interacción y desempeño laboral, como $P = 0,10 > 0,05$, por lo tanto, existe relación entre la interacción y el desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir que la interacción y el desempeño laboral, además la relación es (0,222) según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación se determina que existe una correlación positiva baja.

a) Planteamiento de hipótesis específica 5

$H_0: p = 0$ (no existe correlación)

$H_a: p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) Nivel de significancia

Se considerara como Alfa 0.05.

c) **Prueba estadística**

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) **Regla de decisión**

Si $p < 0,05$, aceptamos la H_a y rechazamos la H_0

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la H_a y aceptamos la H_0

e) **Resultados y conclusiones**

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 9 la correlación de la dimensión 5 con la variable dependiente.

Tabla 9. Correlación entre toma de decisiones y desempeño laboral

		Toma de decisiones (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Toma de decisiones V1 (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,498**
		N	56
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,498**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	56

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

En la tabla 9 se muestra los resultados de la correlación que existe entre toma de decisiones y desempeño laboral, como $P = 0 < 0,05$, por lo tanto, existe relación significativa entre la toma de decisiones y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mejor toma de decisiones, mejor desempeño laboral, además la relación es de (0,498) según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación se determina que existe una correlación positiva moderada.

a) Planteamiento de hipótesis específica 6

Ho: $p = 0$ (no existe correlación)

Ha: $p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) Nivel de significancia

Se considerara como Alfa 0.05.

c) Prueba estadística

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) Regla de decisión

Si $p < 0,05$, aceptamos la Ha y rechazamos la Ho

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la Ha y aceptamos la Ho

e) Resultados y conclusiones

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 10 la correlación de la dimensión 6 con la variable dependiente.

Tabla 10. Correlación entre establecimiento de metas y desempeño laboral

			Establecimiento de metas (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Establecimiento de metas V1 (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,187
		Sig. (bilateral)	.	,169
		N	56	56
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,187	1,000
		Sig. (bilateral)	,169	.
		N	56	56

En la tabla 10 se muestra los resultados de la correlación que existe entre establecimiento de metas y desempeño laboral, como $P = 0 > 0,05$, por lo tanto, no existe relación significativa entre establecimiento de metas y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, que establecimiento de metas y desempeño laboral se relacionan, además la relación es de (0,187), según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación se determina que existe una correlación positiva muy baja.

a) *Planteamiento de hipótesis específica 7*

Ho: $p = 0$ (no existe correlación)

Ha: $p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) *Nivel de significancia*

Se considerara como Alfa 0.05.

c) *Prueba estadística*

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) *Regla de decisión*

Si $p < 0,05$, aceptamos la Ha y rechazamos la Ho

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la Ha y aceptamos la Ho

e) *Resultados y conclusiones*

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 11 la correlación de la dimensión 7 con la variable dependiente.

Tabla 11. *Correlación entre control y desempeño laboral*

			Control (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Control V1 (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,318*
		Sig. (bilateral)	.	,017
		N	56	56
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,318*	1,000
		Sig. (bilateral)	,017	.
		N	56	56

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

En la tabla 11 se muestra los resultados de la correlación que existe entre control y desempeño laboral, como $P = 0 > 0.05$, por lo tanto, existe relación significativa entre control y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor control mayor desempeño laboral, además la relación es de (0,318), según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación se determina que existe una correlación positiva baja.

a) *Planteamiento de hipótesis específica 8*

Ho: $p = 0$ (no existe correlación)

Ha: $p \neq 0$ (Si existe correlación)

b) *Nivel de significancia*

Se considerara como Alfa 0.05.

c) *Prueba estadística*

Se utilizará la correlación de Spearman, debido al tipo de datos que se considera y la cantidad de estos.

d) *Regla de decisión*

Si $p < 0,05$, aceptamos la Ha y rechazamos la Ho

Si $p \geq 0,05$, rechazamos la H_a y aceptamos la H_0

e) **Resultados y conclusiones**

En el caso de los resultados se puede observar en la tabla 12 la correlación de la dimensión 8 con la variable dependiente.

Tabla 12. *Correlación entre rendimiento y desempeño laboral*

			Rendimiento (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Rendimiento V1 (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,577**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,577**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

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

En la tabla 12 se muestra los resultados de la correlación que existe entre rendimiento y desempeño laboral, Como $p = 0 > 0.05$, por lo tanto, existe relación significativa entre rendimiento y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir que a mayor rendimiento mayor desempeño laboral, además la relación es de (0,577) según Martínez & Campos (2015), según el valor del coeficiente de correlación se determina que existe una correlación positiva moderada.

5.5. Discusión de resultados

En la tesis titulado “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa” los resultados fueron los siguientes; se muestra los resultados de la correlación que existe de clima organizacional y desempeño laboral, como $P = 0 < 0,05$ por lo tanto existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor satisfacción en el clima organizacional

mayor desempeño laboral, de acuerdo a la correlación de Spearman los resultados obtenidos concluyen que se acepta la H_a y se rechaza H_0 .

Estos resultados guardan relación con lo que indican (Herrán & Pérez , 2014), cuya conclusión fue que se evidencia una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores. De la misma forma que lo indica (Morales & González, 2020), tuvo como principal resultado fue que la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del SRI de la ciudad de Ambato es directa, fuerte y estadísticamente significativa. De la misma forma que lo indica (Rojas, 2017), el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de salud, Daniel Alcides Carrión – Pasco. De la misma forma que indica (Mamani, 2019), podemos decir que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, ya que se obtuvo un correlación de $r = 0,416$ que es lo mismo a decir que existe una relación significativa, lo que nos dice que mientras exista un adecuado Clima Organizacional mayor será el desempeño laboral de los colaboradores, por lo que decimos que el clima organizacional es un factor muy importante para el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal Cusco. Al igual que lo indica (Gallegos, 2016), su principal conclusión fue que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, lo cual quedo demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio a su vez tienen un muy buen desempeño laboral.

Conclusiones

Se llevo a cabo la tesis sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se muestra los resultados de la correlación que existe de clima organizacional y desempeño laboral como $P = 0 < 0,05$, por lo tanto, existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor satisfacción en el clima organizacional mayor desempeño laboral.
2. En este trabajo se identificó la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, como se muestra en los resultados de la correlación que existe entre liderazgo y desempeño laboral, Como $P = 0 < 0.05$, por lo tanto, existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor liderazgo mayor desempeño laboral.
3. Se analizo la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, como se muestra en los resultados de la correlación que existe entre motivación y desempeño laboral, Como $P = 0 < 0,05$, por lo tanto, existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor motivación mayor desempeño laboral.
4. Se analizo la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, y se obtuvo los siguientes resultados de la correlación que existe entre comunicación y desempeño laboral, como $P = 0.02 < 0.05$, por lo tanto, existe relación significativa entre la comunicación

- y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor comunicación mayor desempeño laboral.
5. En nuestro trabajo se describió la relación que existe entre la interacción y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, dando como resultado que la correlación que existe entre interacción y desempeño laboral, Como $P = 0,10 > 0,05$, por lo tanto, no existe relación significativa entre la interacción y el desempeño laboral, Esta relación es indirecta, es decir que la interacción y el desempeño laboral no se relacionan.
 6. Se describió la relación que existe entre la toma de decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, como se muestra los resultados de la correlación que existe entre toma de decisiones y desempeño laboral, Como $P = 0 < 0,05$, por lo tanto, existe relación significativa entre la toma de decisiones y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor toma de decisiones mejor desempeño laboral.
 7. Se describió la relación que existe entre el establecimiento de metas y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, y se obtuvieron los siguientes resultados de la correlación que existe entre establecimiento de metas y desempeño laboral, Como $P = 0,16 > 0,05$, por lo tanto, no existe relación significativa entre establecimiento de metas y desempeño laboral. Esta relación es indirecta, es decir, que establecimiento de metas y desempeño laboral no se relacionan.
 8. En este trabajo se describió la relación que existe entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, como se muestra en los resultados de la correlación que existe entre control y desempeño laboral,

Como $P = 0.01 > 0.05$, por lo tanto, existe relación significativa entre control y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir, a mayor control mayor desempeño laboral.

9. En este trabajo se describió la relación que existe entre el rendimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa, Se muestra que los resultados de la correlación que existe entre rendimiento y desempeño laboral, Como $p = 0 > 0.05$, por lo tanto, existe relación significativa entre rendimiento y desempeño laboral. Esta relación es directa, es decir que a mayor rendimiento mayor desempeño laboral.

Recomendaciones

1. Aplicar herramientas de gestión y mejora continua para la continuidad en el control y la planeación de objetivos estratégicos que permitan ejecutar acciones internas de competitividad y calidad en pro del clima organizacional con el objetivo de incentivar el desempeño laboral eficiente del personal del Centro Nefrológico Arequipa.
2. Incentivar la habilidad blanda del liderazgo positivo a través de programas didácticos con metodologías ágiles que permitan el amplio uso del feedback y empowerment de los empleados con el objetivo de fomentar el crecimiento profesional a través de la exposición a nuevas metas, al reconocimiento y la aceptación de riesgos, y sobre todo, a la confianza que debe prevalecer para el logro de los objetivos de la organización.
3. Reforzar la motivación en los colaboradores de la organización a través de la implementación de un plan de motivación laboral que permita otorgar incentivos tales como retribuciones monetarias (bonos, comisiones, etc.) o no monetarias (reconocimiento, premios, flexibilidad, etc.) con el fin de mejorar el desempeño laboral y, por ende, su productividad en beneficio de la organización.
4. Mejorar las relaciones interpersonales estableciendo más canales de comunicación horizontal que permitan acrecentar las habilidades de trabajo en equipo, participación activa y evasión de confrontaciones entre el personal. Así mismo, incrementar la difusión de las políticas y reglamentos varios de la organización para orientarlos en el cumplimiento eficaz de sus funciones desarrollando un ambiente laboral adecuado.

5. Implementar un plan de salud ocupacional y un programa de recreación y deporte que permitan establecer un adecuado grado de bienestar mental, físico y social mediante actividades de recreación que generen ambientes de convivencia estableciendo lazos entre empresa y colaboradores en pro de la mejora del trabajo en equipo, apoyo mutuo y consideración entre pares.
6. Implementar más capacitaciones que permitan formar la autodeterminación respecto a la toma de decisiones en base a un correcto análisis y simulación de escenarios con acompañamiento con el fin de mejorar la productividad y eficiencia del personal de manera orientada.
7. Definir un comité responsable que establezca metas de la organización usando diversos métodos, como el SMART, para movilizar al personal encaminándolos a un correcto desempeño laboral por la estimulación de esfuerzos y persistencia, de tal manera que se establezca un plan de acción con prioridades y plazos, y sobre todo, con mejora continua.
8. Reforzar la aplicación de indicadores a través del método Deming que permita planear, hacer, verificar y actuar idóneamente ante los objetivos y metas planteados de manera que se pueda cumplir con el ciclo y evidenciar las falencias que puede estar teniendo la organización.
9. Establecer indicadores que permitan, de manera estandarizada, medir la productividad de los colaboradores en relación con sus funciones, y la efectividad con la que las realizan con el propósito de implementar mejoras o incentivos según sean las fortalezas o debilidades encontradas.

Referencias

- Aguillon, Á., Berrún, L., Peña, M., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Distrito federal, Mexico: El manual moderno S.A de C.V. Recuperado el 04 de noviembre de 2022
- Aguillon, Á., Berrún, L., Peña, M., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Distrito Federal, Mexico: El manual moderno S.A de C.V. Recuperado el 04 de noviembre de 2022
- Aguillon, Á., Berrún, L., Peña, M., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones*. D.f, Mexico: El manual moderno S.A de C.V. Recuperado el 04 de 11 de 2022
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias 360* (nueva ed.). Granica. Recuperado el 28 de noviembre de 2022
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias evaluacion de 360°* (nueva edicion ed.). Granica. Recuperado el 26 de Noviembre de 2022
- Antezana , M. (12 de julio de 2013). *ESAN Graduate School of Business - ESAN*. Recuperado el 18 de diciembre de 2022, de ESAN Graduate School of Business - ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/pros-contras-administracion-clima-organizacional>
- Arismendi , J. (2021). *El diagnostico de clima organizacional como herramienta de mejora del desempeño laboral en la empresa industria de alimentos de la ciudad de el alto*. Paz: Universidad andina Simon Bolivar. Recuperado el 17 de octubre de 2022
- Bernal, C. (2006). *Metodologia de la investigacion* (Segunda ed.). Naucalpan: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. . Recuperado el 27 de diciembre de 2022

Bordas, J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial Uned.

Recuperado el 03 de noviembre de 2022

Brito-Carrillo , C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbelaez, D. (febrero de 2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Informacion tecnologica*, 31(1), 141-148.

doi:<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>

Chiang, M., Martín, J., & Núñez , A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado

el 12 de noviembre de 2022

Chiang, M., Martín, J., & Núñez , A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado

el 12 de noviembre de 2022

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones* (octava ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 22 de noviembre de 2022

Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano* (tercera ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 30 de Noviembre de 2022

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2 ed., Vol. segunda edicion).

Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Recuperado el 05 de noviembre de 2022

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2 ed., Vol. segunda edicion).

Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Recuperado el 05 de noviembre de 2022

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinamica de exito de las organizaciones* (segunda ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 27 de Noviembre de 2022
- Cortés, N. (2009). *Diagnostico del clima organizacional. Hospital*. Xalapa: Universidad Veracruzana. Recuperado el 01 de noviembre de 2022
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos* (decimo primera ed.). Pearson. Recuperado el 1 de Noviembre de 2022
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administracion de rescursos humanos enfoque latinoamericano* (quinta ed.). Pearson. Recuperado el 28 de noviembre de 2022
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administracion de recursos humanos enfonque latinoamericano* (quinta ed.). Pearson. Recuperado el 26 de Noviembre de 2022
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administracion de recursos humanos enfoque latinoamericano* (quinta ed.). Pearson. Recuperado el 29 de Noviembre de 2022
- Eb Consulting*. (15 de abril de 2020). Obtenido de Eb Consulting: <https://www.ebconsulting.cl/blog/clima-laboral-lo-que-todo-buen-lider-no-puede-descuidar>
- El peruano. (19 de Noviembre de 2014). *El peruano*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2022, de El peruano: <https://elperuano.pe/noticia/24029-medir-el-desempeno-laboral-genera-mejoras-y-mas-beneficios>
- Elempleo. (2022). *Elempleo*. (E. t. editorial, Editor) Recuperado el 20 de Diciembre de 2022, de Elempleo: Evaluar el desempeño de un trabajador, más aún finalizando año, es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias labora

Gallegos Paz, F. A. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016*. Arequipa+.

Gallegos, A. (2016). *Clima Organizacional y su relacion con el desempeño Laboral de los servidores de Ministerio Público gerencia Administrativa*. Arequipa: Universidad nacional de San Agustín. Recuperado el 04 de noviembre de 2022

Gallegos, A. (2016). *Clima Orgfanizacional y su relacion con el desempeño Laboral de los servidores de Ministerio Público gerencia Administrativa*. Arequipa: Universidad nacional de San Agustín. Recuperado el 04 de noviembre de 2022

Gallegos, F. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcgleclefindmkaj/http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4637/COMgapafa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gallo, G. (10 de julio de 2015). *Revista Portafolio*. (D. E. Comercio, Editor) Recuperado el 18 de diciembre de 2022, de Revista Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/gonzalo-gallo-gonzalez/buen-clima-laboral-40256#:~:text=El%20clima%20laboral%20es%20respirable,tambi%C3%A9n%20florece%20una%20buena%20relaci%C3%B3n>.

Gallo, G. (10 de julio de 2015). *Revista Portafolio*. Recuperado el 18 de diciembre de 2022, de Revista Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/gonzalo-gallo-gonzalez/buen-clima-laboral-40256#:~:text=El%20clima%20laboral%20es%20respirable,tambi%C3%A9n%20florece%20una%20buena%20relaci%C3%B3n>.

- Great Place to Work*. (27 de julio de 2022). Recuperado el 17 de diciembre de 2022, de Great Place to Work: <https://greatplacetowork.es/consecuencias-mal-ambiente-laboral/>
- Guudjob. (2022). *Guudjob solutions*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2022, de Guudjob solutions: <https://www.guudjob.com/blog-guudjob/ejemplos-de-evaluacion-de-desempeno>
- Hernandez, R. (2014). *Metodologia de la investigacion* (Sexta ed.). Santa Fe: MC GRAMW HILL EDUCATION . Recuperado el 27 de diciembre de 2022
- Herrán, J., & Pérez , F. (2014). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha*. Quito: Universidad central del Ecuador. doi:<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3707/1/T-UCE-0007-180.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion* (Decimo cuarta ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 30 de noviembre de 2022
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una persona global y empresarial* (Vol. 14). Mc Graw Hil Educacion. Recuperado el 27 de octubre de 2022
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una persona global y empresarial* (Vol. 14). Mc Graw Hil Educacion. Recuperado el 27 de octubre de 2022
- Mamamani, C. (2019). *Clima Organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la caja municipal de ahorro y Credito S.A,agencias juliaca*. Juliaca: Universidad Peruana Union. Recuperado el 15 de octubre de 2022

- Mamani, C. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A, Agencias Juliaca- 2019*. Juliaca: Universidad peruana unión. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2954/Cristiam_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marin-Idárraga, D., & Cuartas-Marin, J. (07 de marzo de 2017). Relacion entre la innovación y el desempeño : Impacto de la intesidad competitiva y el slackorganizacional. *Revista de Adminitración de Empresas*, 59(2), 96-105. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://www.scielo.br/j/rae/a/8WQMt8DhHybqKKMc56m4XLf/?lang=es>
- Marroquín, S. (2011). *"El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King"*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.repositorio.usac.edu.gt/11309/1/13%20T%281823%29.pdf
- Morales, D., & González, D. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/31523/1/06%20ADP.pdf
- Moran , R., Agüero, E., Ruiz , J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista venezolana de gerencia*, 26(5), 663-677. doi:https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42

- Palacios, D. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí - Ecuador*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10989/Palacios_md.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palenque , F. (2022). "*El diagnostico de clima organizacional como herramienta de mejora del desempeño laboral en la empresa industria de alimentos de la ciudad de El Alto (IACEA)*". La Paz: Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Bolivia. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1381/2/TE-291.pdf
- Palomino, M., & Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda*. Cartagena: Universidad de Cartagena. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3991/CLIMA%20ORGANIZACIONAL-%20MIRYAM%20PALOMINO%20Y%20RAFAEL%20PE%c3%91A.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peña , H. (2018). *Clima Organizacional Construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial* (1 ed.). Ecuador: UPSE. Recuperado el 18 de octubre de 2022
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional* (1 ed.). Ecuador: UPSE. Recuperado el 05 de noviembre de 2022

- Perez, O. (3 de agosto de 2021). *Blog people next*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2022, de Blog people next: <https://blog.peoplenext.com/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Perez, O. (2022). *Blog people next*. (P. next, Editor) Recuperado el 19 de Noviembre de 2022, de <https://blog.peoplenext.com/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Prado, C. (2015). *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo de Trujillo. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2651/TESIS%20MAESTRIA%20CYNTTIA%20GISSELL%20PRADO%20ALVAREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quintero, N., Africano, N., & Farias, E. (abril de 2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. Recuperado el 10 de octubre de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>
- Rodriguez M., A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (Mayo de 2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Rojas, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de salud del hospital Dnaniel Alcides Carrión - Pasco 2017*. Húanuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán. doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unheval.edu.pe/b

itstream/handle/20.500.13080/5881/PAGS00138R78.pdf?sequence=1&isAllowed=
y

RPP. (18 de enero de 2018). Recuperado el 18 de diciembre de 2022, de RPP:
<https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/por-que-es-importante-tener-un-buen-clima-laboral-noticia-1100232>

RPP. (18 de enero de 2018). Recuperado el 18 de diciembre de 2022, de RPP:
<https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/por-que-es-importante-tener-un-buen-clima-laboral-noticia-1100232>

Sodexo. (s.f.). *Blog sodexo*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2022, de Blog sodexo:
<https://www.blog.sodexo.pe/plan-de-incentivos>

Stoner, J. (1996). *Administracion*.

Stoner, J. (1996). *Administracion*.

Urbano, S. (junio de 2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 11(1), 167-180.
doi:http://revistas.unasam.edu.pe/index.php/Aporte_Santiaguino/article/view/465/5
52

Vara, A. (2010). *Como hacer una tesis en ciencias empresariales*. Lima: Universidad San martin de Porres. Recuperado el 26 de diciembre de 2022

Apéndices

Apéndice A: Matriz de consistencia

Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>General: ¿Qué relación el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p> <p>Específicos: ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p> <p>¿Qué relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p> <p>¿Qué relación que existe entre la interacción y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p>	<p>General: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p> <p>Específicos: Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p> <p>Analizar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p> <p>Analizar la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p> <p>Describir la relación que existe entre la interacción</p>	<p>General: Si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p> <p>Específicas: Si existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p> <p>Si existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p> <p>Si existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p> <p>Si existe relación entre la interacción y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Variable2:</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>. Liderazgo . Motivación . Comunicación . Interacción . Toma de decisiones . Establecimiento de metas . Control . Rendimiento</p> <p>2.1. Satisfacción en el trabajo 2.2. Autoestima 2.3. Trabajo en equipo 2.4. Capacidad del trabajador</p>	<p>.1.1. Nivel de quejas hacia gerencia 1.1.2. Productividad de los trabajadores 1.3.1. Porcentaje de cumplimiento de charlas programadas 1.4.1. Nivel de participación 1.5.1. Nivel de centralización y percepción en la toma de decisiones. 1.6.1. Índice de absentismo organizacional 1.7.1. Porcentaje de obtención de resultados 1.8.1. Cumplimiento de metas</p> <p>en el en el del</p> <p>1.1. Nivel de desenvolvimiento 2.1. Nivel de seguridad al realizar funciones 3.1. Nivel de sinergia 4.1. Cumplimiento de metas</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicado. Nivel: Correlacional Método: Científico Diseño de investigación: No experimental Población y muestra Población: Está constituida por los 56 colaboradores de un centro nefrológico de Arequipa. Muestra: Aleatorio simple censal Técnicas o instrumentos de recolección de datos Técnicas estadísticas de análisis de datos</p>

<p>¿Qué relación que existe entre la toma de decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p>	<p>y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	<p>Si existe relación entre la toma de decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	<p>Se aplicará la técnica de estadística descriptiva según el formato SPSS versión 26.</p>
<p>¿Qué relación que existe entre el establecimiento de metas y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p>	<p>Describir la relación que existe entre la toma de decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	<p>Si existe relación entre el establecimiento de metas y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	
<p>¿Qué relación que existe entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p>	<p>Describir la relación que existe entre el establecimiento de metas y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	<p>Si existe relación entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	
<p>¿Qué relación que existe entre el rendimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa?</p>	<p>Describir la relación que existe entre el control y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	<p>Si existe entre el rendimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>	
	<p>Describir la relación que existe entre el rendimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro Nefrológico de Arequipa.</p>		

Apéndice B. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	N°	Items	Escala
Clima Organizacional	Liderazgo	1	¿Su jefe directo está disponible cuando usted lo requiere?	Escala de Likert
		2	¿Se siente valorado por su jefe directo?	
		3	¿Su jefe directo se preocupa por mantener un buen clima laboral?	
		4	¿Cree usted que su jefe directo trata de manera igualitaria y sin favoritismo a todo el personal a cargo?	
		5	¿Su jefe directo le genera confianza?	
		6	¿Su jefe directo lo supervisa constantemente?	
	Motivación	7	¿Se siente usted motivado en su trabajo?	1. Totalmente en desacuerdo
		8	¿Sería más feliz si trabajara en otra organización?	
		9	¿Recibe a tiempo su remuneración?	
	Comunicación	10	¿Le interesa el futuro de la organización?	2. En desacuerdo
		11	¿Recibe la información necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones?	
		12	¿La comunicación de modificación de turnos se realiza previa coordinación con usted?	
		13	¿Estoy satisfecho con los canales de comunicación?	
		14	¿Cree usted que las reglas de la organización son claras?	
		15	¿Usted realiza su programación de turnos previa coordinación con su jefe directo?	
		16	¿Siente usted apoyo por parte de sus compañeros de trabajo?	
		17	¿El dialogo de usted con sus compañeros de trabajo es fluido?	
		18	¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros en las labores encomendadas?	
	Interacción	19	¿Cuenta usted con la colaboración del personal de otras áreas para realizar sus labores?	3. Indiferente
			4. De acuerdo	
			5. Totalmente de acuerdo	

Desempeño Laboral	Toma de decisiones	20	¿Cree usted que su opinión es considerada para la toma de decisiones?
	Establecimiento de metas	21	¿Siente usted que su trabajo contribuye para alcanzar las metas propuestas?
		22	¿Sus compañeros colaboran en el alcance de metas de la organización?
	Control	23	¿Siente que la organización es flexible con usted?
		24	¿Siente usted que su trabajo es evaluado de forma correcta?
		25	¿Se siente usted satisfecho con su ambiente laboral?
	Rendimiento	26	¿Usted se siente comprometido con la organización?
		27	¿Siente usted que su remuneración lo satisface?
		28	¿Dispone usted de los recursos necesarios para realizar su trabajo?
			29
	Satisfacción en el trabajo	30	¿Se siente usted saturado con sus funciones laborales?
		31	¿Siente que los objetivos de la empresa son importantes para usted?
			32
	Autoestima	33	¿Se siente usted identificado con la empresa?
		34	¿Siente usted que sus jefes inmediatos lo escuchan y les brinda confianza?
	Trabajo en equipo	35	¿Usted cree que tiene compañeros que no suman a su trabajo?
		36	¿Usted participa activamente en todas las actividades de la organización?
	Capacidad del trabajador	37	¿Cree usted que su desenvolvimiento en su trabajo es el adecuado?
		38	¿Usted cree que necesita mejorar en sus funciones laborales?
39		¿Usted cree que lo recompensan cuando realiza un buen trabajo?	

Apéndice C. Instrumento de recolección de datos

Cuestionario dirigido a los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa

Presentación:

Buen día (tardes), somos Flor Maria Rios Machaca y Jhonathan Daivis Barrantes Patina; Bachiller en Administración y Marketing de la facultad de Ciencias Administrativas, nos encontramos realizando la tesis titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO NEFROLÓGICO DE AREQUIPA”, este cuestionario tiene como objetivo, recopilar información relevante sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de un centro nefrológico.

Confidencialidad:

La información proporcionada en este cuestionario será utilizada con fines netamente académicos y es de interés y su contenido será tratado de forma confidencial.

Instrucciones:

Lee cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa, seleccione únicamente una respuesta y márkela con una X. Este cuestionario está estructurado por ítems con escala de Likert, los cuales son las siguiente:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Datos informativos:

Edad:

De 18 a 25 años	
DE 26 a 35 años	
De 36 a 45 años	
DE 46 a mas	

Sexo:

Femenino	
Masculino	

Estado civil:

Soltero (a)	
Casado (a)	

Tiempo trabajando en la empresa:

De 5 años a más	
De 3 o 4 años	
De 1 o 2 años	
Menos de 1 año	

Ocupación:



Las preguntas en esta escala hacen referencia a sus sentimientos y pensamientos durante el último mes. En cada caso, por favor indique con una "X" cómo usted se ha sentido o ha pensado en cada situación.

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Su jefe directo está disponible cuando usted lo requiere?					
2. ¿Se siente usted valorado por su jefe directo?					
3. ¿Su jefe directo se preocupa por mantener un buen clima laboral?					
4. ¿Cree usted que su jefe directo trata de manera igualitaria y sin favoritismo a todo el personal a cargo?					
5. ¿Su jefe directo le genera confianza?					
6. ¿Su jefe directo lo supervisa constantemente?					
7. ¿Se siente usted motivado en su trabajo?					
8. ¿Sería más feliz si trabajara en otra organización?					
9. ¿Recibe a tiempo su remuneración?					
10. ¿Le interesa el futuro de la organización?					
11. ¿Recibe la información necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones?					
12. ¿La comunicación de modificación de turnos se realiza previa coordinación con usted?					
13. ¿Estoy satisfecho con los canales de comunicación?					
14. ¿Cree usted que las reglas de la organización son claras?					
15. ¿Usted realiza su programación de turnos previa coordinación con su jefe directo?					
16. ¿Siente usted apoyo por parte de sus compañeros de trabajo?					
17. ¿El dialogo de usted con sus compañeros de trabajo es fluido?					
18. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros en las labores encomendadas?					
19. ¿Cuenta usted con la colaboración del personal de otras áreas para realizar sus labores?					

20. ¿Cree usted que su opinión es considerada para la toma de decisiones?					
21. ¿Siente usted que su trabajo contribuye para alcanzar las metas propuestas?					
22. ¿Sus compañeros colaboran en el alcance de metas de la organización?					
23. ¿Siente que la organización es flexible con usted?					
24. ¿Siente usted que su trabajo es evaluado de forma correcta?					
25. ¿Se siente usted satisfecho con su ambiente laboral?					
26. ¿usted se siente comprometido con la organización?					
27. ¿Siente usted que su remuneración lo satisface?					
28. ¿Dispone usted de los recursos necesarios para realizar su trabajo?					
29. ¿Se siente usted satisfecho con las funciones que realiza dentro de la empresa?					
30. ¿Se siente usted satisfecho con su ambiente laboral?					
31. ¿Siente que los objetivos de la empresa son importantes para usted?					
32. ¿Cree usted que es importante para la empresa?					
33. ¿Se siente usted identificado con la empresa?					
34. ¿Siente usted que sus jefes inmediatos lo escuchan y les brinda confianza?					
35. ¿Cree usted que tiene compañeros que no suman a su trabajo?					
36. ¿Usted participa activamente en todas las actividades de la organización?					
37. ¿Cree usted que su desenvolvimiento en su trabajo es el adecuado?					
38. ¿Usted cree que necesita mejorar en sus funciones laborales?					
39. ¿Usted cree que lo recompensan cuando realiza un buen trabajo?					

DNI:

Apéndice D. Validación del instrumento



Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa

Escala de apreciación de juez experto:

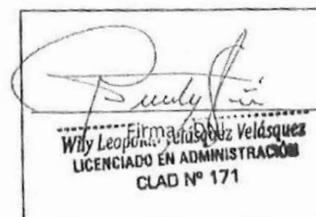
Sírvase contestar marcando con una X en la casilla que considere conveniente, pudiendo así mismo de considerar necesario incluir alguna sugerencia.

Nº	Indicadores de evaluación del instrumento	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Si	No	Sugerencia
1	Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión. Su sintáctica y semántica son adecuados.	X		
2	Objetividad	Están expresados en conductas observables y medibles.	X		
3	Consistencia	Están basados en aspectos teóricos y científicos.	X		
4	Coherencia	Existe relación lógica de los ítems con los índices, indicadores y dimensiones.	X		
5	Pertenencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.	X		
6	Suficiencia	Son suficientes la calidad y cantidad de ítems para obtener la medición de la variable.	X		
7	Actualidad	Está de acorde el avance de la ciencia y tecnología.	X		
8	Metodología	La estructura sigue un orden lógico.	X		

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Aportes o sugerencias para mejorar el instrumento:

Nombres y Apellidos	Wily Leopoldo VELASQUEZ VELASQUEZ
Grado (s) Académico (s) - Universidad	Magister en Administración y Finanzas
Profesión	Licenciado de Administración



**Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro
nefrológico de Arequipa**

Escala de apreciación de juez experto:

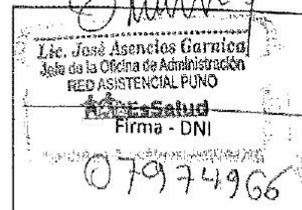
Sírvase contestar marcando con una X en la casilla que considere conveniente, pudiendo así mismo de considerar necesario incluir alguna sugerencia.

N°	Indicadores de evaluación del instrumento	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Sí	No	Sugerencia
1	Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión. Su sintáctica y semántica son adecuados.	X		
2	Objetividad	Están expresados en conductas observables y medibles.	X		
3	Consistencia	Están basados en aspectos teóricos y científicos.	X		
4	Coherencia	Existe relación lógica de los ítems con los índices, indicadores y dimensiones.	X		
5	Pertenencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.	X		
6	Suficiencia	Son suficientes la calidad y cantidad de ítems para obtener la medición de la variable.	X		
7	Actualidad	Está de acorde el avance de la ciencia y tecnología.	X		
8	Metodología	La estructura sigue un orden lógico.	X		

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Aportes o sugerencias para mejorar el instrumento:

Nombres y Apellidos	JOSE WILFREDO ASENSIOS GORNICA
Grado (s) Académico (s) - Universidad	LIC. ADMINISTRACION Mg. EN GESTION EMPRES.
Profesión	ADMINISTRADOR



Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro
nefrológico de Arequipa

Escala de apreciación de juez experto:

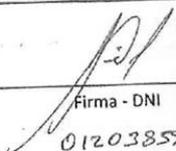
Sírvase contestar marcando con una X en la casilla que considere conveniente, pudiendo así mismo de considerar necesario incluir alguna sugerencia.

N°	Indicadores de evaluación del instrumento	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento			
			Sí	No	Sugerencia
1	Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión. Su sintáctica y semántica son adecuados.	X		
2	Objetividad	Están expresados en conductas observables y medibles.	X		
3	Consistencia	Están basados en aspectos teóricos y científicos.	X		
4	Coherencia	Existe relación lógica de los ítems con los índices, indicadores y dimensiones.	X		
5	Pertenencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.	X		
6	Suficiencia	Son suficientes la calidad y cantidad de ítems para obtener la medición de la variable.	X		
7	Actualidad	Está de acorde el avance de la ciencia y tecnología.	X		
8	Metodología	La estructura sigue un orden lógico.			

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Aportes o sugerencias para mejorar el instrumento:

Nombres y Apellidos	Gilberto Jaen Baldarrago	
Grado (s) Académico (s) - Universidad	Mg. Administración	
Profesión	Administrador	CLAD - 196


 Firma - DNI
 01203857

Apéndice E. Consulta de grados y títulos SUNEDU.

25/1/23, 12:10

about:blank



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
ASENCIOS GARNICA, JOSE WILFREDO DNI 07974966	LICENCIADO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 24/07/95 Modalidad de estudios: PRESENCIAL <i>TIPO:</i> • DUPLICADO	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
Asencios Garnica, José Wilfredo DNI 07974966	Magister Scientiae en Contabilidad y Administración con Mención en: Gestión Empresarial Fecha de diploma: 14/03/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 23/04/2003 Fecha egreso: 12/06/2005	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PERU
ASENCIOS GARNICA, JOSE WILFREDO DNI 07974966	LICENCIADO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 24/07/95 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
ASENCIOS GARNICA, JOSE WILFREDO DNI 07974966	BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Fecha de diploma: 10/06/94 Modalidad de estudios: PRESENCIAL <i>TIPO:</i> • DUPLICADO Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
Velásquez Velásquez, Wily Leopoldo DNI 40503050	Magister Scientiae en: Contabilidad y Administración y Finanzas Fecha de diploma: 11/08/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PERU
VELASQUEZ VELASQUEZ, WILY LEOPOLDO DNI 40503050	BACHILLER EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 27/12/2000 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PERU
VELASQUEZ VELASQUEZ, WILY LEOPOLDO DNI 40503050	LICENCIADO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 01/03/2002 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PERU



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
JAEN BALDARRAGO, GILBERTO DNI 01203859	LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y MARKETING Fecha de diploma: 28/10/2005 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ <i>PERU</i>
JAEN BALDARRAGO, GILBERTO DNI 01203859	BACHILLER EN ADMINISTRACION Y MARKETING Fecha de diploma: 05/07/2005 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ <i>PERU</i>
JAEN BALDARRAGO, GILBERTO DNI 01203859	MAESTRIA EN ADMINISTRACION MARKETING Y FINANZAS Fecha de diploma: 12/08/2011 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ <i>PERU</i>