



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS  
HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES  
DE LA SEDE DE LIMA**

**PRESENTADA POR  
AMELIA LIZBETH GARRIDO MAZA**

**ASESOR  
DENNIS ROLANDO LÓPEZ ODAR**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES DE LA SEDE DE LIMA.

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
GARRIDO MAZA, Amelia Lizbeth**

**ASESOR:  
LÓPEZ ODAR, Dennis Rolando**

LIMA, PERÚ

2018

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, quién me dio oportunidad de conocer de él, como no adorarlo, admirarlo y agradecerle por su gran amor por mi inmerecido.

Mateo (6; 8) Todo aquel que pide, recibe; y el que busca, halla; y al que llama, se le abrirá.

Mateo (6; 6) Más tú, cuando ores, entra en tu aposento, y cerrada la puerta, ora a tu Padre que está en secreto; y tu Padre que ve en lo secreto te recompensará en público.

A mis padres, agradecer por su apoyo, consejos, comprensión, amor, valores, principios, carácter y perseverancia, quienes me enseñaron que con coraje se pueden conseguir objetivos, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. A mi hermanita quien es una motivación quien copiará o seguirá mis pasos y a mi compañero de vida quien me apoyo en todo momento de angustia y esfuerzo constante, mi esposo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al decano, directores, jefe del área administrativa y personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres por permitirme aplicar esta investigación y por su colaboración.

Reconozco la orientación académica de mi asesor Mg. Dennis López Odar por guiarme y apoyarme durante el desarrollo de este estudio.

A Dios, a mis padres, esposo y familiares cercanos por la motivación y las palabras de aliento.

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	22
1.1 Antecedentes de la investigación	22
1.1.1 Antecedentes nacionales	22
1.1.2 Antecedentes internacionales	27
1.2 Bases teóricas	30
1.2.1 El clima laboral	30
1.2.2 Clima organizacional	41
1.2.3 Desempeño laboral	45
1.3. Definición de términos básicos	56
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	57
2.1 Formulación de hipótesis General y Específicas	57
2.1.1 Hipótesis general	57
2.1.2 Hipótesis específicas	57
2.2 Variables y definición operacional	58
2.2.1 Variables	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	59
3.1 Diseño metodológico	59
3.3 Técnicas de recolección de datos	62
3.3.1 Técnicas de recolección de datos	62
3.3.2 Descripción de los Instrumentos	63
3.3.3 Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	64
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	68
3.5 Aspectos éticos	69
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	70
4.1. Análisis descriptivos	70
4.1.1 Dimensiones del clima laboral	70

4.1.2	Dimensiones del clima laboral	81
4.2.	Análisis ligado a las hipótesis	86
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN		90
CONCLUSIONES		96
RECOMENDACIONES		98
FUENTES DE INFORMACIÓN		100
ANEXOS		106
Anexo 1:	Cuestionario	106
Anexo 1:	Evaluación de actitudes frente al desempeño	109
Anexo 3:	Entrevista	110
Anexo 4.	Resultados de entrevistas	111
Anexo 5.	Matriz de coherencia	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores del clima laboral .....	32
Figura 2 Relaciones interpersonales .....	34
Figura 3 Estilo de Liderazgo.....	35
Figura 4 Sentido de pertenencia .....	36
Figura 5 Tipos de retribuciones .....	37
Figura 6 Disponibilidad de recursos .....	38
Figura 7 Estabilidad Laboral.....	39
Figura 8 Claridad y coherencia en la dirección.....	40
Figura 9 Claridad y coherencia en la dirección.....	41
Figura 10 Componentes del clima organizacional.....	43
Figura 11 Factores del desempeño .....	46
Figura 12 . Rasgos del desempeño.....	51
Figura 14 Responsabilidad en el trabajo .....	54
Figura 15: Atributos personales.....	54
Figura 16: Compromiso laboral .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de componente rotado-Clima.....	65
Tabla 2. Fiabilidad de instrumentos empleados .....	68
Tabla 3: Relaciones interpersonales .....	70
Tabla 4: Estilo de dirección .....	72
Tabla 5: Sentido de pertenencia.....	73
Tabla 6: Retribución .....	74
Tabla 7: Disponibilidad de los recursos.....	75
Tabla 8: Estabilidad.....	76
Tabla 9: Claridad y coherencia en la dirección.....	78
Tabla 10: Valores colectivos.....	80
Tabla 11: Relaciones interpersonales – Adecuación al medio de trabajo .....	81
Tabla 12: Responsabilidad en el trabajo- actitud en el desempeño .....	82
Tabla 13: Relaciones interpersonales .....	83
Tabla 14: Compromiso- Actitud en relación a los valores de la empresa .....	84
Tabla 15: Contrastación hipótesis 1 .....	86
Tabla 16: Contrastación hipótesis 2 .....	87
Tabla 17: Contrastación hipótesis 3 .....	88
Tabla 18: Contrastación hipótesis 4 .....	89

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensión 1, ¿El grupo de trabajo valora mis aportes? .....	71
Gráfico 2: Dimensión 2, ¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo? .....	72
Gráfico 3: Dimensión 1, ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución? .....	73
Gráfico 4: Dimensión 1, indicador 5 .....	74
Gráfico 5: Dimensión 1, indicador 5 .....	75
Gráfico 6: Dimensión 1, indicador 5 .....	77
Gráfico 7: Dimensión 1, indicador 5 .....	78
Gráfico 8: Dimensión 1, indicador 5 .....	80
Gráfico 9: Dimensión 1, indicador 5 .....	81
Gráfico 10: Dimensión 1, indicador 5 .....	82
Gráfico 11: Dimensión 2 indicador 5 .....	83
Gráfico 12: Dimensión 2, indicador 5 .....	85

## RESUMEN

El presente estudio titulado “Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres” tiene como objetivo: determinar si el clima laboral influye en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la sede de Lima. La metodología empleada fue un diseño descriptivo correlacional mediante dos instrumentos cuantitativos: dos encuestas con cuestionarios estructurados sobre clima y desempeño laboral al personal administrativo contratado, cuya población está conformada por 33 colaboradores. Además, se aplicó una entrevista a cuatro directores de las escuelas profesionales de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres en la Sede de Lima y al jefe de la oficina administrativa para medir el desempeño del personal. Resultados: se usó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir, la que determinó que tiene un valor de fiabilidad de 0.870, lo que demuestra que los instrumentos miden adecuadamente las variables clima laboral y desempeño. Conclusiones: la hipótesis alterna indica que existe una relación significativa entre los factores de clima laboral y desempeño laboral del personal Administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres en la Sede de Lima.

Palabras clave: clima laboral y desempeño laboral.

## ABSTRACT

The present study entitled "Influence of the work climate in the performance of administrative staff hired by the faculty of Administrative Sciences and Human Resources of the University of San Martín de Porres" has as its objective: to determine if the work environment influences the performance of administrative personnel hired from the University. The methodology used was a descriptive correlational design using two quantitative instruments: two surveys with questionnaires structured on climate and labor performance to the hired administrative staff, whose population is made up of 33 collaborators. In addition, an interview was applied to four directors of the professional schools of the faculty of Administrative Sciences and Human Resources of the University of San Martín de Porres and to the head of the administrative office to measure the performance of the personnel. Results: the Cronbach's Alpha coefficient was used to measure the one that determined that it has a reliability value of 0.870, which shows that the instruments adequately measure the variables work climate and performance. Conclusions: the alternative hypothesis that indicates that there is a significant relationship between the factors of work environment and work performance of the contracted staff of the Faculty of Administrative Sciences and Human Resources of the San Martín de Porres University.

**Key words:** *Organizational climate, work performance, university students, university teache*

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas de servicios han tratado de adaptarse a los cambios de la globalización. A través de un análisis externo e interno, se han encontrado diversos factores que influyen en los resultados académicos, en los estudiantes y en el desempeño de los docentes.

Los factores externos como la cultura, el contexto económico o político han sido parte de numerosos estudios. Sin embargo, dependiendo de instituciones pública o privadas, los factores internos varían, ya que se respeta el criterio de la libre cátedra con parámetros de estándares nacionales e internacionales.

En ese sentido, el clima organizacional es una variable que se ha estudiado en diversas organizaciones, ya que ha permitido identificar que el comportamiento de un trabajador no es necesariamente el resultado de factores organizacionales, sino más bien de las percepciones que se crean alrededor de estos.

Las percepciones del personal dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por lo tanto, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la empresa.

Según este enfoque, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

A través del método de un diseño descriptivo y aplicando diferentes herramientas de levantamiento de información como los instrumentos, el método de observación y el análisis de los resultados, se definirá el nivel de influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado.

En la actividad empresarial moderna se preocupan por crecer en el mercado competitivo, pero no toman en cuenta el factor humano que es en suma el recurso más importante de una institución, por lo que no sólo deben ser capacitarlos, sino brindarles buen trato, logrando resaltar su importancia dentro de una empresa, sobre todo proporcionándoles un buen clima laboral para que puedan desarrollar su inteligencia emocional, lo que hará en ellos personas más seguras y con ganas de seguir trabajando por su realización personal y laboral.

Drucker, (2002) plantea: “El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente, se introdujo el concepto de recursos humanos”, el autor señala que antes se consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa, pero hoy en día se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad” (p.21).

Según Mansilla (2005) El clima laboral es una atmósfera creada entre los propios trabajadores y la relación que pueden entablar con sus superiores. De la idea anterior se determina que los trabajadores crean sus propias sensaciones en relación con el ambiente donde desarrollan sus labores, sus relaciones informales y la propia existencia de reconocimiento del trabajo que realizan.

Por otro lado, Lope (2008) manifiesta que la motivación es un estímulo que mueve a la persona o trabajador de una determinada institución a sugerir acciones que requieren de su propio esfuerzo y voluntad.

En efecto, el personal puede identificarse con la misión, objetivos y visión de la organización o no hacerlo, y sobre esos criterios basa el desarrollo de su compromiso laboral. En ese sentido, es necesaria la comunicación global de los objetivos generales de la organización para el desarrollo de un clima laboral agradable y aceptado por los colaboradores.

El ser humano es el factor productivo más importante de las organizaciones de servicio, ya que son los colaboradores quienes interactúan de manera constante. En ellas se puede observar que se generan los grupos amicales y así surge la empatía porque se reúnen por afinidad, por su capacidad y voluntad comunicadora. Por otro lado, se observan barreras psicológicas y físicas que se traducen en una baja producción y productividad dentro de la organización, que se relaciona directamente con la desmotivación, mala comunicación, condiciones laborales, satisfacción laboral y trabajo en equipo.

París, Mas, & Torrelles (2016) mencionan que la competencia relacionada con el trabajo en equipo no se basta solo de conocimientos, sino que requiere otras habilidades como saber cooperar, escuchar y ser empático. Todo ello se relaciona con lo mencionado en el párrafo anterior ya que las características psicológicas de todos los integrantes de una organización influyen en la producción y el clima que crean en la organización a la que pertenecen.

Hoy, una organización cuyo clima laboral es desfavorable repercutirá inevitablemente en el desempeño del personal. Por el contrario, un clima favorable beneficiará a la empresa, ya que a mayor calidad laboral el personal incrementará su desempeño y consecuentemente mejorará los servicios.

Los empleados son clave para el funcionamiento de una organización, por lo tanto, el ambiente laboral es fundamental para un alto rendimiento personal y de grupo. Toda organización tiene un ambiente físico conformado por personal que desarrolla un trabajo cotidiano con tipos de relaciones y comportamientos, y formas de trabajar y de relacionarse con los demás.

El logro de los objetivos en un centro universitario depende en gran medida del compromiso de los trabajadores, los recursos disponibles y las estrategias empleadas. Es por ello que esta investigación se centrará en establecer la relación existente entre el clima laboral y el desempeño del personal, ya que esto influye en la productividad, por ello el clima laboral ha dejado de ser algo sin importancia en una organización y se ha convertido en un factor primordial y estratégico que debe tener toda institución. Esta realidad obliga a investigar qué aspectos del clima

laboral faltan mejorar para alcanzar un clima laboral propicio que mejore el desempeño de los empleados.

La Universidad de San Martín de Porres es el escenario de esta investigación, específicamente el área de Recursos Humanos en donde se puede observar la falta de motivación del personal administrativo contratado y se pretende establecer cuáles son las causas que lo originan.

Por este motivo, para lograr identificar los problemas y analizarlos, se aplicaron encuestas que miden la relación del clima laboral y el desempeño laboral, tomando en cuenta los siguientes indicadores: comunicación, condiciones laborales, satisfacción laboral y trabajo en equipo. A partir de este análisis, se determinó cómo el clima organizacional y sus dimensiones influyen en el desempeño para plantear acciones correctivas que mejoren el clima laboral y el desempeño laboral de los empleados.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

- ¿Existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la Sede de Lima?

### **Problemas específicos**

1. ¿Existe relación entre el clima laboral y relaciones interpersonales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?
2. ¿Existe relación entre el clima laboral y responsabilidad en el trabajo del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?
3. ¿Existe relación entre el clima laboral y atributos personales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?
4. ¿Existe relación entre el clima laboral y el compromiso del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

- Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar si existe relación entre el clima laboral y relaciones interpersonales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres
2. Determinar la relación existente entre el clima laboral y responsabilidad en el trabajo del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.
3. Determinar la relación existente entre el clima laboral y los atributos Personales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

4. Determinar la relación existente entre el clima laboral y el compromiso del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

## **Justificación de la Investigación**

### **Justificación teórica**

Esta investigación se justifica porque se centra en un análisis reflexivo y crítico, que busca contribuir a mejorar el clima laboral y el desempeño entre el personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la Sede de Lima, de manera tal que se logre mejorar la imagen institucional.

Calva& Hernández (2004). Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes.

El clima organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se considera que logrando un equilibrio en el clima laboral los empleados establecen las relaciones interpersonales, responsabilidad en el trabajo, mejoran los atributos personales y favorece al compromiso que asumen los mismos con la organización.

Con este estudio pretende buscar una mejora continua en la institución educativa para establecer un compromiso ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal administrativo contratado de la Facultad

de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres en la Sede de Lima.

### **Justificación práctica**

Asimismo, esta investigación es trascendente y significativa. En primer lugar, porque responde a una necesidad vigente, con la finalidad de determinar si el clima laboral influye en el desempeño del personal administrativo. En segundo lugar, porque responde al uso de los medios para mejorar la comunicación, condiciones laborales, satisfacción laboral y trabajo en equipo a través de instrumentos tales como cuestionarios estructurados y entrevista. Finalmente, porque determina la amplitud del diagnóstico que permitirá responder a diversas interrogantes.

Esta investigación es factible porque cuenta con la información actualizada, confiable y válida. Además, es importante porque existe la posibilidad de demostrar que toda gestión debe contar con un flujo de comunicación efectivo que le permita conocer las fallas o deficiencias que puedan interrumpir el desenvolvimiento de las actividades.

### **Viabilidad de la investigación**

Esta investigación resulta viable, ya que se encuentra delimitado en la Universidad de San Martín de Porres, en la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Sede de Lima.

En cuanto al material bibliográfico requerido se encuentra una amplia gama de información de los aportes de investigaciones referidas al tema por otros investigadores.

### **Limitaciones de la Investigación**

No se encuentran limitaciones para el presente estudio de investigación

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

En el desarrollo de esta investigación, se tomaron como base las investigaciones y tesis publicadas en el Perú y en el extranjero.

Por ello se tiene que conocer que el clima organizacional de una empresa, es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos. Dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc.

La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.

Ante esto se describe antecedentes vinculados al clima y sus dimensiones.

### **1.1.1 Antecedentes nacionales**

Quispe (2015), en su estudio de clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas- Apurímac 2015; el trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. Se desarrolló un estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, asimismo, permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones

productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesto por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir, que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor. Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Bisetti (2015) en su tesis titulada “Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú- Lima 2015”. Presenta como objetivo establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal subalterno de una Institución Armada del Perú-Lima 2015 Se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, cuyo diseño es transversal. La muestra estuvo conformada por 151 efectivos entre hombres y mujeres. Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Motivación Laboral y el Cuestionario de Desempeño Laboral. Los resultados encontrados mostraron que existe una relación baja entre la motivación laboral y el desempeño laboral ( $r=0,025$ ), cuyo nivel de significancia fue ( $\text{sig} = 0.761$ ).

Torres & Zegarra (2014) en su artículo titulado “Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno 2014. Perú, el tema de investigación trata sobre el nivel de correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. El tipo de investigación utilizada fue básica y el diseño general viene a ser correlacional no experimental o diseño ex post facto. El método utilizado es el cuantitativo, el muestreo fue probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por una población de 133 docentes. El análisis de correlación se realizó con el estadígrafo de  $r$  Pearson y la “ $t$ ” de Student para investigaciones correlacionales y el instrumento utilizado fue el cuestionario. El estudio de investigación concluye que se ha determinado un nivel de significancia del 5%. Existe una relación directa positiva fuerte ( $r = 0,828$ ) y significatividad ( $t = 16,90$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones

educativas bolivarianos de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral (Torres & Zegarra, 2014)

Huamani C. (2015) en su tesis titulada “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.” Universidad Nacional Tecnología de Lima sur. Villa el Salvador. Plantea el objetivo: Explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro de lima línea 1 en el 2013. Utilizando la metodología Aplicada, correlacionar explicativo, utilizando para el estudio el método de observación, entrevista, encuesta. La investigación es de tipo exploratorio la modalidad de campo. La población fue de 71 trabajadores y la muestra de 60 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 53 preguntas que describían los elementos de las variables en cuestión; para contrastar la teoría con la primacía de la realidad con cinco alternativas de respuesta. Los datos fueron procesados por el Software SPSS, se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y medianamente satisfactorio para un buen desempeño laboral; además se comprueba la hipótesis de que el clima organización influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de Lima, la línea. Es responsabilidad de la empresa replantear su sistema de gestión para revertir estos resultados, y lograr mantener un buen clima organizacional para un óptimo

desempeño, como también encaminarse a ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar y competitiva en el rubro.

Ordinola (2015) describió el clima de trabajo en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura y explicó los factores y dimensiones que el profesorado señala como influyentes para su configuración. El estudio fue de corte transversal-descriptivo. El estudio mencionado indicó que la evaluación global del clima, en opinión de los docentes encuestados, va de regular a bueno; no obstante, no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral, como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución, es de tendencia entre regular a muy bajo.

Gonzales Gonzales (2013) realizó un trabajo de investigación cuyo objetivo principal fue identificar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector automotriz. Para ello, realizó un diseño de tipo descriptivo correlacional cuya muestra integró a trabajadores del servicio automotriz; para la recolección de datos, utilizó las observaciones estructuradas. El resultado indicó que existe una relación entre la gestión del desempeño y la motivación, lo que permite concluir que la gestión del desempeño de la empresa evaluada es ineficiente, y que los modelos de motivación en los trabajadores son mayoritariamente negativos.

### **1.1.2 Antecedentes internacionales**

Sum (2012). en su tesis titulada “Motivación y desempeño laboral”, realiza un análisis correlativo, el cual tuvo como objetivo establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral, para lo cual el autor sostiene que la motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. Señala que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Uría (2011). En su trabajo acerca del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. Ltda. de la Ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato; Facultad de Ciencias Administrativas; Ambato – Ecuador. Realizó un análisis descriptivo correlacional, en donde se desarrolla los resultados observados señalan que los directivos deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es el motor de la empresa y, por tanto, merece condiciones óptimas para su desempeño laboral, no sólo tomando en consideración el aspecto económico, sino más bien incentivos que vayan más allá de un mero pago mensual para su subsistencia; es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar varias alternativas de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual se desenvuelven los trabajadores en el día a día de la empresa, para motivarlos a realizar un mejor trabajo. Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Al contrario, Fuentes (2012, p. 79) investigó en Guatemala si existe relación entre la satisfacción laboral y la productividad y concluyó que no existe; sin embargo, recomendó realizar mediciones de satisfacción de manera periódica. Asimismo, propuso tener una comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del trabajador mediante capacitaciones.

En el ámbito empresarial, Lizárraga (2011) desarrolló un estudio en Colombia para determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en las empresas colombianas. Usó el diseño descriptivo y aplicó una encuesta a 200 empresarios en Cali. Encontró una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Asimismo, Ordinola (2015) presentó la tesis que identifica los factores más relevantes del clima organizacional como el reconocimiento de los directivos de la Institución, el reconocimiento de la comunidad educativa, el nivel de comunicación del personal, el nivel de satisfacción laboral, el nivel de participación del personal docente y el trabajo en equipo; para mejorar estos factores y establecer como una institución de clima de seguridad, respeto y confianza.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1 El clima laboral**

El clima laboral es el ambiente en el que los empleados trabajan, ya sea un departamento, una unidad de trabajo o una organización completa. El clima laboral no es plausible, pero está presente. Las organizaciones son únicas y tienen su propia cultura, tradición y métodos de acción, y todos juntos constituyen el clima laboral.

Según Palma (1999) El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación.

Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la renuncia de los trabajadores de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

En otro orden de ideas, Williams (2013) menciona que “El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta” (p. 6).

Por ello, las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también para alcanzar su desarrollo personal. Por consiguiente,

todo se ve influenciado por diversos factores como el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado o usuario dentro de su organización.

La definición del clima laboral es muy importante en estos tiempos, pues se basa en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (2001) precisaron lo siguiente: “Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral” (p. 13).

Entonces la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

### 1.2.1.1 Factores del clima laboral

Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en los últimos tiempos. (Brunet, 1999) los clasifica de acuerdo a tres factores.



Figura 1 Factores del clima laboral.

*Fuente: Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas  
Elaboración Propia*

En la Figura 1, se mencionan tres factores donde el primero es el factor psicológico individual determinado por los procesos psicológicos, como por ejemplo, la necesidad de establecer interacción social o la necesidad de establecer sentimientos de afinidad.

El segundo factor es el que define el clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes.

Por último, el tercer factor es el factor organizacional en el que se entiende que cada organización cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas que afectan el ambiente interno o clima de las mismas.

Este último factor es muy importante, ya que aquí se destaca la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional y su influencia en el cargo.

### **Factores externos**

Los factores externos de la organización son los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

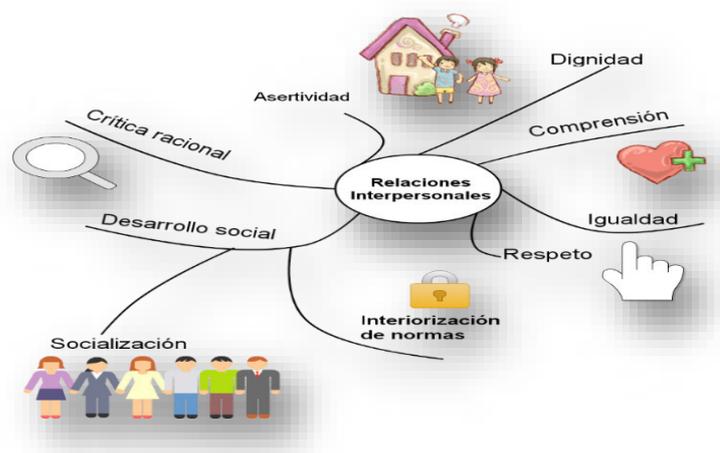
### **Factores psicológicos**

Los factores psicológicos que están presentes son las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

### **Factores individuales, grupales y estructurales**

Las características de cada individuo comprenden sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y nivel de estrés que puedan sentir que influyen sobre su comportamiento y sobre el ambiente de la organización.

Los grupos formales e informales que existen dentro de la organización también afectan el clima organizacional. La estructura está compuesta por las normas de trabajo y sus políticas. La forma está diseñada con la estructura organizacional sus propios niveles.



Fuente: Google

### 1.2.1.2 Dimensiones del clima laboral

#### A. Relaciones interpersonales:

Es una interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social, tiene lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contexto donde existan dos o más personas en común.

Figura 2 Relaciones interpersonales

Fuente: Hernández (2017).

**B. Estilo de dirección:**

El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de dirección. Tiene que ver con la intuición, creatividad, experiencia y utilización de métodos cualitativos. Esto explica como determinadas personas logran con iguales recursos resultados muy por encima del que alcanza otra.



Figura 3 Estilos de Liderazgo

Fuente: Evaristo (2014)

### C. Sentido de pertenencia:

Es un sentimiento de vinculación o dependencia que experimenta un miembro de una sociedad. Se manifiesta por una simpatía y una inclinación recíproca entre los individuos que integran una comunidad, se basa en la necesidad social.



Figura 4 Sentido de pertenencia

Fuente: Slideershare

### D. Retribución:

La retribución se asocia al dinero que recibe una persona por su trabajo, dicho dinero es entregado por el empleador que puede ser estatal o de empresa privada, a cambio de ciertas actividades que debe desarrollar el trabajador. Cabe destacar que la relación empleador- empleado está regulada por un contrato de trabajo y por leyes laborales.



Figura 5 Tipos de retribuciones

Fuente: Mora

### E. Disponibilidad de recursos:

Se ha detectado una peculiaridad que puede ser motivo de disconformidad o molestia de parte de los empleados, lo cual puede repercutir en el rendimiento laboral y por ende en el rendimiento económico de cada empleado, afectando también a la prevención de riesgos laborales. La disponibilidad de recursos es de vital importancia para que el colaborador se sienta cómodo en su puesto de trabajo.



Figura 6 Disponibilidad de recursos

Fuente: Acunto (2018)

**F. Estabilidad laboral:**

Es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido.



Figura 7 Estabilidad Laboral

Fuente: Canay, Sonia (2016)

G. **Claridad y coherencia en la dirección:**

Sin horizonte, sin claridad, coherencia y dirección es difícil medir los resultados que se quieren alcanzar en una organización. Lo mejor es tener los indicadores bien marcados, pero más que ello es básico tener en cuenta una excelente comunicación para que se llegue a la meta rápidamente.



Figura 8 Claridad y coherencia en la dirección

Fuente: Google

## H. Valores colectivos:

Es una agrupación social donde sus integrantes comparten ciertas características o trabajan en conjunto por el cumplimiento de un objetivo en común, se entiende fundamentalmente como trabajo en equipo, es la sinergia que se puede tener en el ambiente de trabajo para mejora de la empresa y de las metas de esta.



*Figura 9 Claridad y coherencia en la dirección*

Fuente: Google

### 1.2.2 Clima organizacional

Según (Pérez & Rivera, 2015), existe una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de dicho Instituto; por lo tanto, entre otros aspectos recomienda fortalecer las políticas de motivación e incentivos con base en resultados de las evaluaciones de desempeño anualizado con programas de reconocimiento, promoción de puestos, capacitaciones y bienestar socio laboral.

Asimismo, recomienda fortalecer óptimas relaciones laborales entre el empleador y el trabajador, a fin de afianzar el compromiso. Luthans (2008) determinó que el clima organizacional positivo es el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos. Por ende, se miden y se desarrollan logrando administrar eficazmente para alcanzar el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual, es decir, que el clima organizacional constituye el medio interno de toda organización.

Por otro lado, Salazar, Guerrero, & Machado (2009) mencionan en su artículo "Clima y Cultura Organizacional" que tratar de definir el término implicaría comentar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecerían una visión global de la organización.

### 1.2.2.1 Componentes

El clima organizacional cuenta con 5 componentes, los cuales se pueden apreciar en la Figura 4 el primer componente es el ambiente físico el cual es descrito como el espacio físico donde se desarrollan las actividades, las instalaciones, o los propios equipos instalados; el color de paredes de las oficinas y hasta el nivel de contaminación que presenta el ambiente donde se desarrollan las actividades.



*Figura 10 Componentes del clima organizacional*

**Elaboración Propia**

El segundo componente viene a ser las características estructurales que definen el tamaño de la organización, su estructura formal que viene a ser el organigrama de la organización, como también abarca el estilo de dirección.

Otro componente es el ambiente social, este es definido por abarca o incluir aspectos psicológicos como el compañerismo que existe entre los integrantes de la organización; o los conflictos entre personas o entre departamentos que

pertenece a la organización. Este componente también implica la comunicación que se desarrolla en el departamento o grupo de trabajo.

Las características personales también son un componente del clima organizacional, aquí podemos encontrar las actitudes y aptitudes de cada individuo de la organización, como las motivaciones sus expectativas.

Por último, el comportamiento organizacional está compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación de personal para lograr la satisfacción laboral y hasta el nivel de tensión.

### ***1.2.2.2 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas***

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima.

Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación

del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

### **1.2.3 Desempeño laboral**

El desempeño laboral se define como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales.

Por ello, se infiere que en general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins (2013) explica que las organizaciones llegan a evaluar la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Por este motivo, se presentan tres factores que se visualizan en la Figura 11.



Figura 11 Factores del desempeño

#### **Elaboración Propia**

De lo anterior, se define entonces que el desempeño de las tareas se refiere netamente al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un servicio; mientras que el civismo se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización; y la falta de productividad incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización.

#### ***1.2.3.1 Factores que influyen en el desempeño laboral***

Las organizaciones para ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores.

## **Satisfacción del trabajo**

Quintero, Africano y Faría (2008) la definieron como “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p.40).

Este conjunto de sentimientos se relaciona con la naturaleza del trabajo y con quienes conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Según los autores, la satisfacción en el trabajo es un sentimiento del comportamiento, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

## **Autoestima**

La autoestima profesional es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva o negativa, y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, y parece actuar como variable moderadora en la relación estrés laboral-salud.

En la composición de la autoestima hay un aspecto fundamental en relación con los afectos y las emociones. El menor puede sentirse más o menos

confortable con la imagen de sí mismo, puede agradaarle sentir miedo, experimentar rabia o tristeza y automáticamente presentar una respuesta emocional congruente con esa percepción de sí mismo.

Según (Romero, 2010) la autoestima es “una sensación fundamental de eficacia y sentido inherente de mérito” y la explica como la suma integrada de confianza y respeto hacia sí mismo. Sin embargo, en el 2005 evoluciona su concepto y lo refiere posteriormente como la disposición a considerarse competente para hacer frente a los desafíos básicos de la vida y a sentirse merecedor de la felicidad” (p. 15).

Por tanto, la autoestima es el concepto que tenemos de nuestra valía; se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo durante nuestra vida; creemos que somos listos o tontos, nos gustamos o no.

### **Trabajo en equipo**

Según Landívar, R. (2016) explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización.

Por otro lado, todo líder de una organización debe conocer y creer en el trabajo en equipo, para promover algunas tareas, mejorar, e innovar constantemente; es el encargado de desarrollar a los equipos para que tengan una orientación adecuada, así como condiciones y apoyo necesario, esto se logra por medio de capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.

Se entiende entonces que un equipo de trabajo aparte de tener un objetivo operativo, un sentido de pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientada hacia los objetivos globales mucho más amplios y específicos que justifican su existencia cuya misión es lograr una rentabilidad adecuada.

### **Capacitación del trabajador**

La relevancia del tema obliga a manejar un concepto práctico de capacitación y a conocer los objetivos que ésta pretende alcanzar, al operar programas de formación en el interior de las unidades productivas.

Por ello la capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

La capacitación de los trabajadores tiene como objetivo principal fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa, como también proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral, también el de disminuir los riesgos de trabajo y, por último, el contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

### ***1.2.3.2 Rasgos que predicen el desempeño***

Existen factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia cooperación y gusto por lo que están haciendo.

Cuando tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basa en cinco grandes rasgos como muestra la Figura 12:

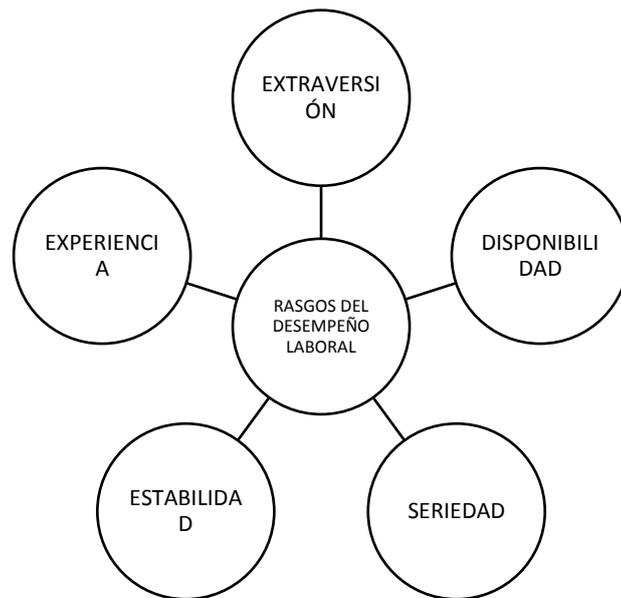


Figura 12 . Rasgos del desempeño

*Elaboración Propia*

Se desprende de lo anterior que la extraversión es el grado en que alguien es sociable, conversador y firme; la disponibilidad se entiende por el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.

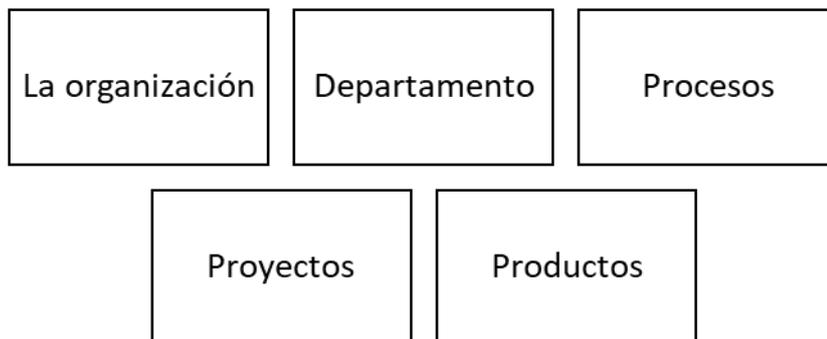
En cuanto a la seriedad de alguien, muestra su responsabilidad y confianza y por último la apertura a la experiencia que es el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

### **1.2.3.3 Administración del desempeño**

Como en toda organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no. Por ello, la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas; sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Actualmente, se habla de que la administración del desempeño es un ciclo dinámico que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Por ello la administración del desempeño aplica más que a los empleados enfocándose en la Figura 13:



**Elaboración Propia**

En donde el departamento abarca las ventas, operaciones, y la administración; los procesos pueden ser la facturación, presupuesto y desarrollo de producto.

### **1.2.3.4 Dimensiones del desempeño**

#### **A. Relaciones interpersonales:**

Es una interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social, tiene lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contexto donde existan dos o más personas en común.

#### **B. Responsabilidad en el trabajo:**

Es asumir las responsabilidades dentro de un entorno laboral cualquiera, no solo implica cumplir a cabalidad las funciones que le son asignadas al trabajador, sino apropiarse de los valores implícitos que tiene consigo el cargo y ponerlos en práctica para el beneficio de la compañía.



Figura 13 Responsabilidad en el trabajo

Fuente: Google

### **C. Atributos Personales:**

Las personas inteligentes aprenden con facilidad y rapidez, y suelen en casos ser mejor que alguien con más experiencia en el puesto. La inteligencia esconde el talento, no la experiencia, cada individuo cuenta con diferentes atributos que son de gran aporte para la empresa o institución.



Figura 14: Atributos personales

Fuente: Google

### **D. Compromiso:**

El compromiso es una decisión personal de cada empleado, el compromiso nace del interior y aporta un extra que conduce a la excelencia, pues implica poner en juego todas las capacidades y hacer más de lo esperado, un empleado comprometido proyecta sus energías para conseguir su propósito, aquello que tiene significado para él. Las personas comprometidas son generosas, ayudan a

los demás y contribuyen a crear un clima laboral armonioso, a la vez promueven el compromiso de sus demás compañeros.



Figura 15: Compromiso laboral

Fuente: Google

### 1.3. Definición de términos básicos

Palabras clave: clima laboral y desempeño laboral.

**Clima Laboral:** El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Si eres capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, tienes todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en tu empresa.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

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

## **CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1 Formulación de hipótesis General y Específicas**

#### **2.1.1 Hipótesis general**

Hi.- El clima laboral se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

#### **2.1.2 Hipótesis específicas**

H1. Existe relación significativa entre el clima laboral y relaciones interpersonales del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

H2. Existe relación significativa entre el clima laboral y responsabilidad en el trabajo del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

H3. Existe relación significativa entre el clima laboral y los atributos personales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

H4. Existe relación significativa entre el clima laboral y el compromiso del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

## 2.2 Variables y definición operacional

### 2.2.1 Variables

Presenta dos variables una independiente y otra dependiente.

**Variables independientes:** El *clima laboral* es la variable independiente por ser el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

**Variable dependiente:** *El desempeño laboral* por ser un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones.

### 2.2.2 Operacionalización de las variables

**Tabla 1. Operacionalización de variables.**

	Variable	Dimensiones	Items
Variable independiente	Clima laboral	Relaciones interpersonales	1,2,3,4,5
		Estilo de dirección	6,7,8,9,10
		Sentido de pertenencia	11,12,13,14,15,
		Retribución	16,17,18,19,20,
		Disponibilidad de recursos	21,22,23,24,25,
		Estabilidad	26,27,28,29,30
		Claridad y coherencia en la dirección	31,32,33,34,35,
	Valores colectivos	36,37,38,39,40	
Variable dependiente	Desempeño Laboral	Relaciones interpersonales	1,2,3,4,
		Responsabilidad en el trabajo	5,6,7,8
		Atributos Personales	9,10,11,
		Compromiso	12,13,14,

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño metodológico**

Es una investigación de diseño no experimental de tipo transversal, ya que su propósito es describir variables y su interrelación.

En ese contexto, Hernández (2013), Fernández, & Baptista (2013) en su obra “Metodología de la Investigación” sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto. Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, al cual se le asignará una tabla de valores en la escala de Likert, lo que permitirá realizar una medición estadística; y por tal motivo es una investigación de enfoque mixto

#### **Tipo de investigación:**

El tipo de estudio es descriptivo porque describe las situaciones y sucesos como es el clima laboral y el desempeño laboral.

El alcance de una investigación indica el resultado lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por

lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación.

El alcance de esta investigación es descriptivo correlacional, ya que el propósito de esta es Identificar relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en un contexto.

### **Unidad de Muestreo**

Para la presente investigación se encuestó a todo el personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la Sede de Lima.

La población está constituida por personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la Sede de Lima, que se encuentran entre los 20 y 45 años, todos profesionales, laborando en turno mañana y tarde. Considerando los criterios anteriores se llega a un total de 33 empleados. La unidad por investigar corresponde al personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, quienes gracias a sus aportes permitirán reunir los datos que darán luz a los resultados que permitan tomar acciones posteriores de mejora a la problemática planteada.

## **Unidad de Análisis**

Se define como población al personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, son 33 empleados (encuestados).

## **Procedimiento**

Procedimiento de levantamiento de la información

La presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

- Se dio conocimiento al jefe de la oficina administrativa de la Institución educativa el motivo de la investigación y la importancia de esta.
- Habiéndose detectado la población a investigar y con el permiso de la empresa se ingresó a todas las áreas correspondientes para aplicar las encuestas y la observación.
- Después para la variable clima laboral se procedió a aplicar la encuesta a los 33 empleados (personal administrativo) de la empresa.
- Luego para la variable desempeño laboral se procedió a realizar una entrevista a los superiores con la finalidad de obtener respuesta en cuanto al desempeño laboral.
- Consecuentemente se procedió a realizar la observación estructurada en cada área mientras que el trabajador cumple sus responsabilidades y deberes.

- Finalmente se procedió a la recopilación de la información para posteriormente procesarla.
- una vez obtenidos los resultados se informó de estos al decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, brindándole los resultados de nuestra investigación.

Procedimiento de procesamiento estadístico de la información

A continuación, se detallan los pasos para realizar el procesamiento estadístico de la información obtenida:

- Digitalizar la encuesta en el software estadístico SPSS.
- Codificación de las variables.
- Elaboración de tablas estadísticas.
- Elaboración de gráficos de los resultados.
- Análisis de los resultados obtenidos.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnicas de recolección de datos**

Se realizó una medición mediante encuesta con un modelo en escala de Likert. La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición. Es una escala psicométrica que fue utilizada para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa, en relación al clima laboral y el desempeño laboral.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, la escala se realizará con 5 elementos configurados previamente.

### **3.3.2 Descripción de los Instrumentos**

En esta investigación se empleó como instrumento para la recolección de información dos cuestionarios estructurados. Con el objetivo de obtener la fiabilidad y validez de la información, se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado, tipo likert, con la finalidad de que el personal administrativo participe. Este valor para la escala de estructura definida como las opiniones de los empleados sobre el clima laboral que presenta la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. El cuestionario y la encuesta fue auto administrado, esto quiere decir que los instrumentos se proporcionaron directamente a los empleados para que contesten. No hubo intermediarios y las respuestas las marcaron ellos mismos respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

Cuestionario EDCO: (variable Clima Laboral) Es un instrumento que consta de 40 ítems que ayuda a medir 8 dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Este cuestionario fue validado mediante alfa de Cronbach y juicio de expertos.

Cuestionario estructurado: (variable Desempeño laboral) Es un instrumento que consta de 16 ítems que ayuda a medir 4 dimensiones: a) Relaciones interpersonales - Adecuación al medio de trabajo b) Responsabilidad en el trabajo. - Actitud en el desempeño, c) Atributos Personales. - Cualidades Inherentes a su personalidad, d) Compromiso. - Actitud en relación con los valores de la empresa. Adicionalmente se realizó una entrevista para medir la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los directivos, que consta de 15 preguntas a los 4 directores de las escuelas profesionales de la Facultad De Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, además del jefe de la oficina de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la Sede de Lima.

### **3.3.3 Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos**

En cuanto al análisis de validez del presente trabajo se determinó mediante el juicio de tres especialistas en Recursos Humanos, todos docentes de la Facultad de Administración y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

En el anexo 4 se presentan los índices de adecuación según el criterio de los expertos, se muestran entonces los porcentajes mayores y menores según el caso que indiquen que el ítem sea mejorado o eliminado.

De acuerdo con el criterio de cada jurado experto en la validación del instrumento, todos los ítems de los instrumentos fueron válidos con relación a la opinión y experiencia de los especialistas.

En ese sentido, ningún ítem o indicador presentado fue eliminado o reformado. Aunque si debe afirmarse que se hicieron correcciones de estilo lingüístico y de modificación mínima en la redacción. Se aplicaron estas sugerencias y se obtuvo la versión final de los instrumentos ver el anexo 1, 2 Y 3.

Tabla 2 Matriz de componente rotado-Clima

INTRUMENTOS	¿Es pertinente con el tema?		¿Necesitan mejoras la redacción?		¿Es innecesaria en la investigación?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
ANEXO A						
Relaciones Interpersonales	0.8	0	0.02	0.8	1	0
Estilo de Dirección	1	0	0.1	0.9	1	
Sentido de Pertenencia	1	0	0	0.8	1	
Retribución	0.8	0	0	0.8	1	
Disponibilidad de Recursos	1	0	0	0.8	1	
Estabilidad	0.9	0.1	0	0.8	1	
Claridad y Coherencia en la Dirección	0.8	0.1	0	0.9	1	
Valores Colectivos	0.9	0.1	0	0.9	1	
ANEXO B						
Relaciones interpersonales.- Adecuación al medio de trabajo	1	0	0.1	1	0.2	1
Responsabilidad en el trabajo.- Actitud en el desempeño	1	0.1	0.1	1	0	1
Atributos Personales.- Cualidades Inherentes a su personalidad	0.8	0.1	0.2	1	20.2	1
Compromiso.- Actitud en relación a los valores de la empresa	0.8	0.1	0.2	1	0	1

¿Cómo es el trato con los colaboradores?	0.8	0	0	1	0.2	1
¿Cómo es el trato entre los jefes y los colaboradores?	1	0	0	0.8	0	1
¿Considera que los colaboradores cumplen con las normas o procedimientos? ¿Por qué?	1	0	0	0.9	0	1
¿Qué atributos personales destaca en los colaboradores?	0.8	0.2	0	0.9	0	1
¿Cuál de ellos considera que es el más importante en el desempeño de cada uno de ellos? ¿Por qué?	0.9	0.1	0	0.8	0	1
¿Qué indicadores de desempeño considera usted que son los más importantes?	1	0.2	0	0.9	0	1
¿De qué manera el clima influye en el desempeño?	1	0.1	0.1	0.9	0	1
¿Qué aspecto del clima laboral es el que más influye en el desempeño?	1	0	0.1	0.8	0	1
¿Consideraría que los colaboradores tienen futuro en la institución o línea de carrera?	0.8	0	0.2	0.9	0.1	1
¿Podría decir que los colaboradores se sienten identificados con la empresa? ¿Por qué?	1	0	0.1	0.9	0.1	1
¿Considera que el trabajador tiene seguridad laboral?	0.9	0	0.1		0.2	1
¿Qué acciones se realizan para mejorar el clima laboral en la Facultad?	0.9	0.2	0	0.9	0.1	1
¿Cómo se gestiona el clima organizacional?	0.9	0	0	0.9	0.2	1
<b>TOTAL</b>	<b>0.9</b>	<b>0.1</b>	<b>0.0</b>	<b>0.9</b>	<b>0.1</b>	<b>1.0</b>

*Elaboración propia.*

## **Fiabilidad**

La fiabilidad se relaciona con la precisión y la congruencia, por ello es la capacidad del instrumento de producir resultados congruentes. Para la investigación en cuanto al clima y desempeño se utilizó la tabla Alfa de Cronbach.

El Valor de Alfa de Cronbach para la variable de clima asciende a 0.870, indicando que existe un alto nivel de consistencia interna de la escala, es decir, que cada uno de los ITEMS aporta al total de la escala, no existiendo contradicciones entre ellos. Asimismo, para la variable desempeño es de 0.957. Mientras que, para la entrevista, la fiabilidad se determinó a través de la técnica de triangulación por fidelidad a la fuente. Las entrevistas fueron registradas mediante copias, el cual se detalla a continuación:

Tabla 3. Fiabilidad de instrumentos empleados

<b>Escala/Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Variable 1: Clima Laboral	40	0.870
Relaciones Interpersonales	5	0.73
Estilo de Dirección	5	0.806
Sentido de Pertenencia	5	0.724
Retribución	5	0.699
Disponibilidad de Recursos	5	0.877
Estabilidad	5	0.508
Claridad y Coherencia en la Dirección		0.729
Valores Colectivos	5	0.464
<b>Escala/Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Variable 2: Desempeño laboral	16	0.957
Relaciones Interpersonales	4	0.884
Responsabilidad en el trabajo	5	0.858
Atributos Personales	4	0.993
Compromiso	3	0.895

*Fuente: Cuestionario aplicado a 33 personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP.  
Elaboración propia.*

### 3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Una herramienta que nos permitió tabular los datos y obtener las pruebas estadísticas es el programa Microsoft Excel, software estadístico SPSS versión 20, la cual nos ayudó a obtener las pruebas estadísticas.

### **3.5 Aspectos éticos**

Para cumplir con las consideraciones éticas de la investigación, se procedió a contactar formalmente a la institución motivo de estudio, además de manejar los datos brindados confidencialmente por el personal administrativo contratado de la institución educativa, y a su vez, se contactó con el Jefe de la Oficina Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivos

En este apartado se presentan los principales resultados de la investigación, en donde se muestra el desempeño de los empleados de la Universidad de San Martín de Porres con relación a sus diversas variables.

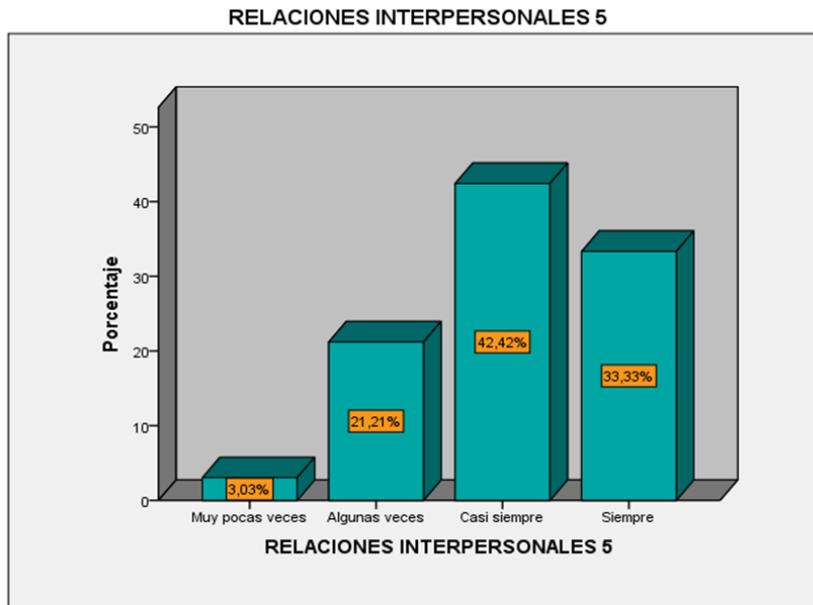
#### 4.1.1 Dimensiones del clima laboral

Los resultados de la investigación en cuanto a cada dimensión se analizarán con un gráfico independiente.

#### *Relaciones Interpersonales*

Tabla 4: Relaciones interpersonales

		RELACIONES INTERPERSONALES 5			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	1	3,0	3,0	3,0
	Algunas veces	7	21,2	21,2	24,2
	Casi siempre	14	42,4	42,4	66,7
	Siempre	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



*Gráfico 1: Dimensión 1, ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?*

Fuente: Elaboración Propia.

**Interpretación:** Tal como se muestra en la tabla 3 y gráfico 1, los resultados concernientes a la dimensión 1 de clima laboral que corresponde a las relaciones interpersonales, cuyo indicador corresponde a: ¿El grupo de trabajo valora mis aportes? El 42, 42% respondió que casi siempre se siente valorado, este es el porcentaje de mayor puntuación, seguido del 33.3% que afirma que siempre lo hace, a diferencia de un 21.21% que indicó que pocas veces se sentían valorados y solo un 3% que corresponde a un solo trabajador, que respondió que muy pocas veces se siente valorado por su grupo de trabajo. Esto se puede interpretar entonces que el ambiente es favorable para los trabajadores, ya que existe una valoración del trabajo realizado.

## Estilo de dirección

Tabla 5: Estilo de dirección

		ESTILO DE DIRECCION 6			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	4	12,1	12,1	12,1
	Algunas veces	5	15,2	15,2	27,3
	Casi siempre	9	27,3	27,3	54,5
	Siempre	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

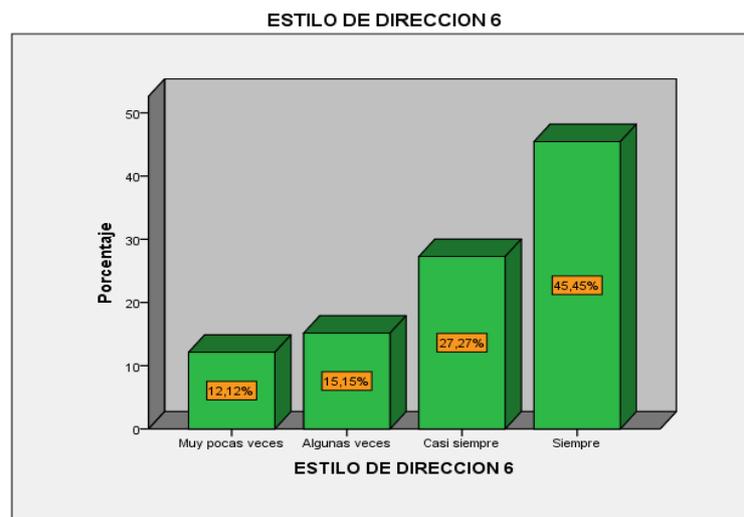


Gráfico 2: Dimensión 2, ¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Tal como se muestra en la tabla 4 y gráfico 2, los resultados concernientes a la dimensión 2 de clima laboral que corresponde al estilo de dirección en la pregunta ¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?, el 45.45% respondió que siempre, seguido del 27% que respondió casi

siempre, y el 15,15% respondió que algunas veces. Este porcentaje demuestra que los directivos crean una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo. Es preciso resaltar que ningún trabajador respondió no haber sentido el ambiente de confianza en el grupo de trabajo.

### **Sentido de pertenencia**

Tabla 6: Sentido de pertenencia

		<b>SENTIDO DE PERTENENCIA 11</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,0	3,0	3,0
	Muy pocas veces	7	21,2	21,2	24,2
	Algunas veces	4	12,1	12,1	36,4
	Casi siempre	12	36,4	36,4	72,7
	Siempre	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

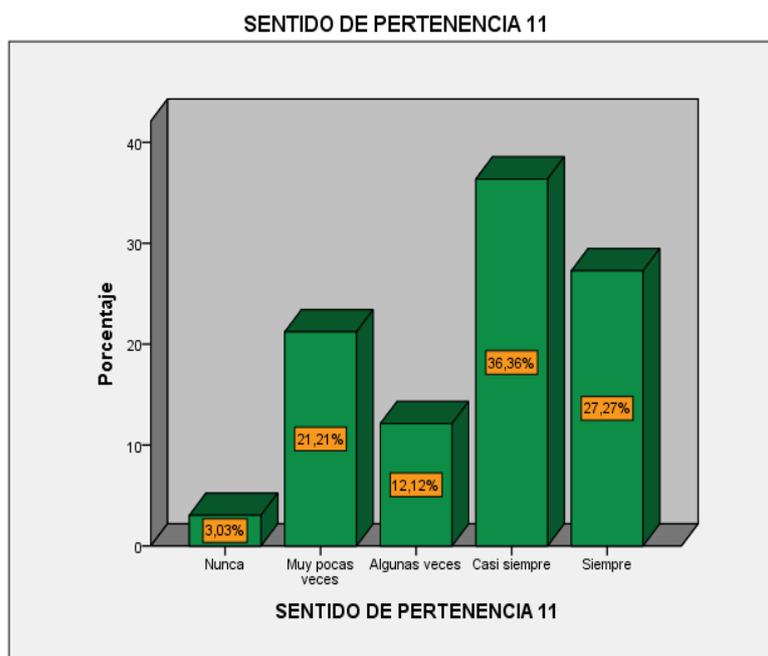


Gráfico 3: Dimensión 1, ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución?

Fuente. Elaboración propia

**Interpretación:** Tal como se muestra en la tabla 5 y gráfico 3, los resultados concernientes a la dimensión 3 de clima laboral que corresponde al sentido de pertenencia se puede apreciar que el 36% del personal casi siempre entiende los beneficios que tiene en la institución, seguido del 27% que siempre lo hace a diferencia de un 21% que muy pocas veces lo hace y solo un 3% nunca entiende los beneficios que tiene en la empresa.

### **Retribución**

Tabla 7: Retribución

		<b>RETRIBUCION 16</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	1	3,0	3,0	3,0
	Algunas veces	2	6,1	6,1	9,1
	Casi siempre	11	33,3	33,3	42,4
	Siempre	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

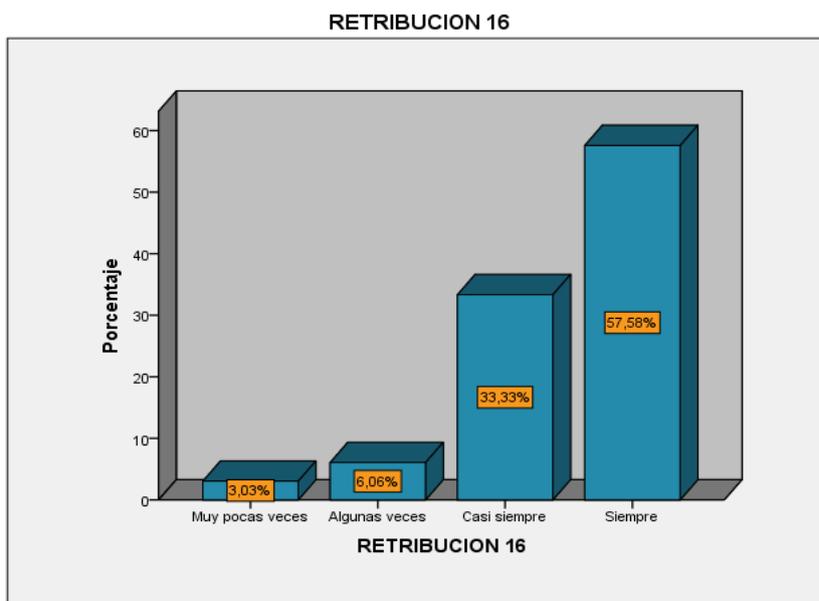


Gráfico 4: Dimensión 1, indicador 5

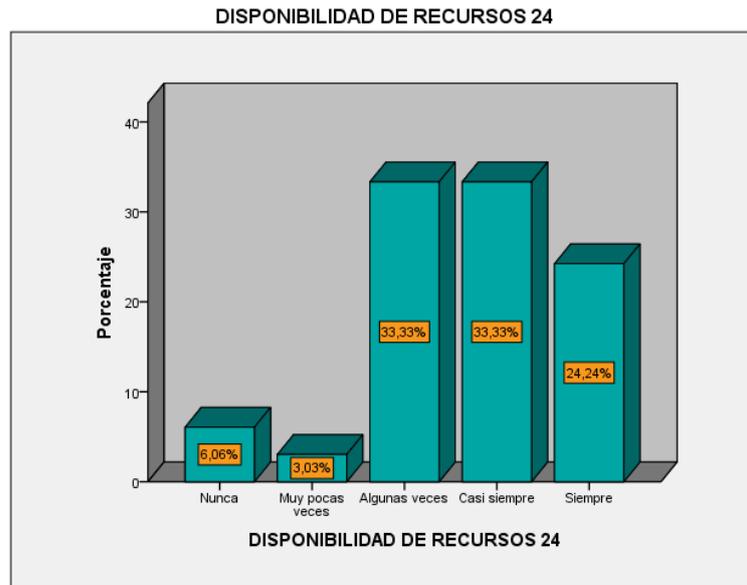
### **Interpretación:**

En la tabla 6 y gráfico 4, se aprecia los resultados concernientes a la dimensión 5 de clima laboral que corresponde a la retribución se aprecia que el 57% admite ser retribuido respecto a su labor, a diferencia del 33% que manifiesta que casi siempre es retribuido y un 3% manifiesta que no es retribuido en su labor de la empresa. Lo que demuestra que la empresa si brinda retribuciones correspondientes a sus colaboradores.

### **Disponibilidad de recursos**

Tabla 8: Disponibilidad de los recursos

		<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS 24</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,1	6,1	6,1
	Muy pocas veces	1	3,0	3,0	9,1
	Algunas veces	11	33,3	33,3	42,4
	Casi siempre	11	33,3	33,3	75,8
	Siempre	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



*Gráfico 5: Dimensión 1, indicador 5*

**Interpretación:**

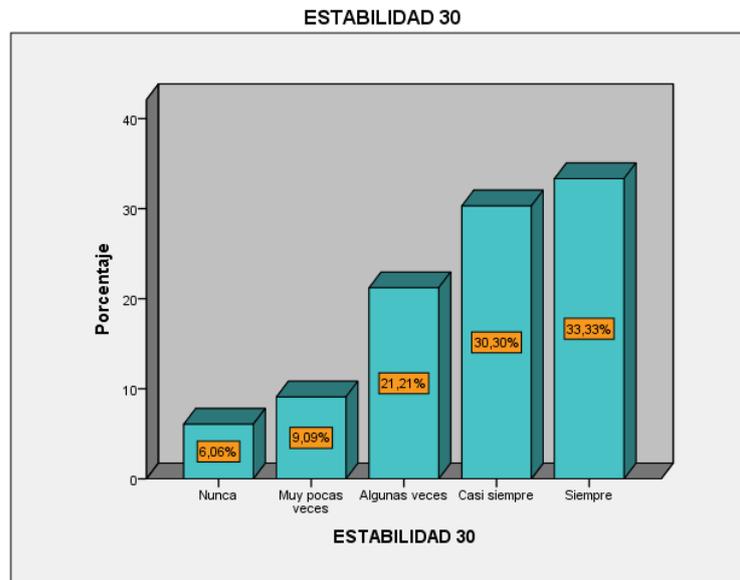
En la tabla 7 y gráfico 5, se aprecia los resultados concernientes a la disponibilidad de recursos el 33% respondió que algunas veces era difícil tener acceso a la información, y eso limitaba un buen desempeño de las funciones establecidas, en la misma proporción respondieron que casi siempre, y el 24% respondió que siempre se les dificultaba acceder a la información.

***Estabilidad***

Tabla 9: Estabilidad

		<b>ESTABILIDAD 30</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	2	6,1	6,1	6,1
o	Muy pocas veces	3	9,1	9,1	15,2

Algunas veces	7	21,2	21,2	36,4
Casi siempre	10	30,3	30,3	66,7
Siempre	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	



*Gráfico 6: Dimensión 1, indicador 5*

**Interpretación:**

En la tabla 8 y gráfico 6, se aprecia los resultados concernientes a la dimensión desempeño de clima laboral los encuestados respondieron en un 33% que siempre el buen desempeño era sinónimo de permanencia en el cargo, y un 30% respondió casi siempre, un 27% respondió a veces y solo un 6% respondió que nunca dependía del buen desempeño por parte del colaborador.

## Claridad y coherencia en la dirección

Tabla 10: Claridad y coherencia en la dirección

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION 31		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	1	3,0	3,0	3,0
	Algunas veces	4	12,1	12,1	15,2
	Casi siempre	12	36,4	36,4	51,5
	Siempre	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

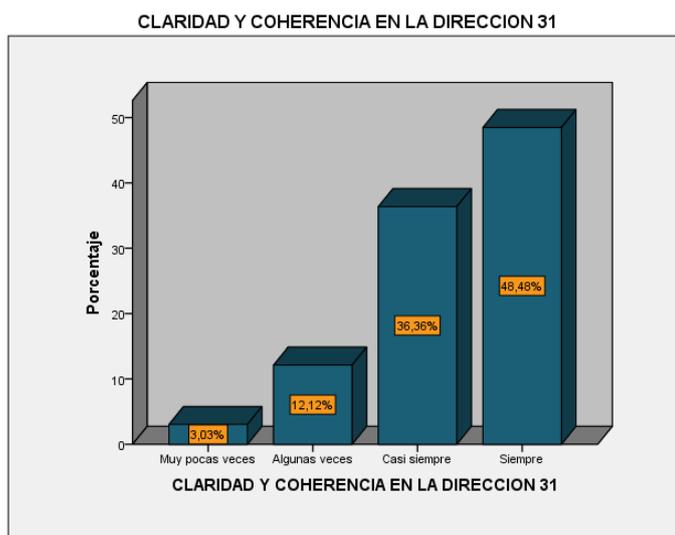


Gráfico 7: Dimensión 1, indicador 5

### Interpretación:

Tal como se muestra en la tabla 9 y gráfico 7, se aprecia los resultados concernientes a la dimensión claridad y coherencia en la dirección, en cuanto a la pregunta ¿entiendo de manera clara las metas de la empresa? El personal respondió que siempre en un 48%, el 33% respondió que casi siempre, y solo el

3% respondió que nunca entiende las metas de la empresa. Lo que señala que el personal si ha comprendido en su mayoría hacia donde apuntan los objetivos de la empresa.

## Valores colectivos

Tabla 11: Valores colectivos

		VALORES COLECTIVOS 36			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	2	6,1	6,1	6,1
	Algunas veces	12	36,4	36,4	42,4
	Casi siempre	13	39,4	39,4	81,8
	Siempre	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

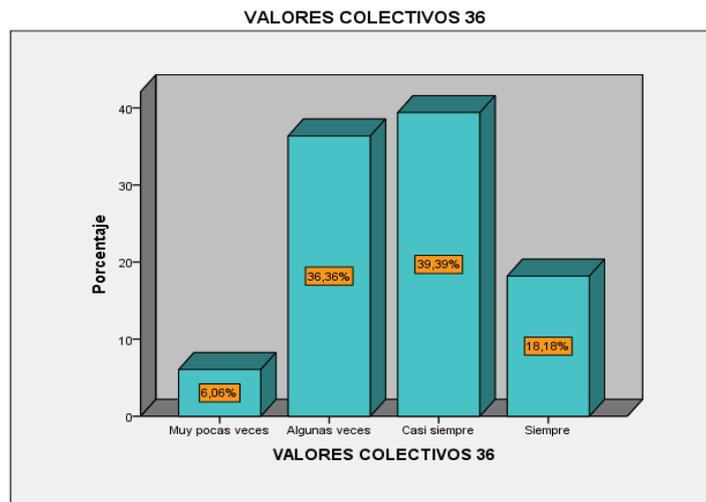


Gráfico 8: Dimensión 1, indicador 5

### Interpretación:

Tal como se muestra en la tabla 10 y gráfico 8, se aprecia los resultados concernientes a la dimensión valores colectivos los encuestados respondieron a la pregunta ¿el trabajo en equipo con otras dependencias es buena? El 39%

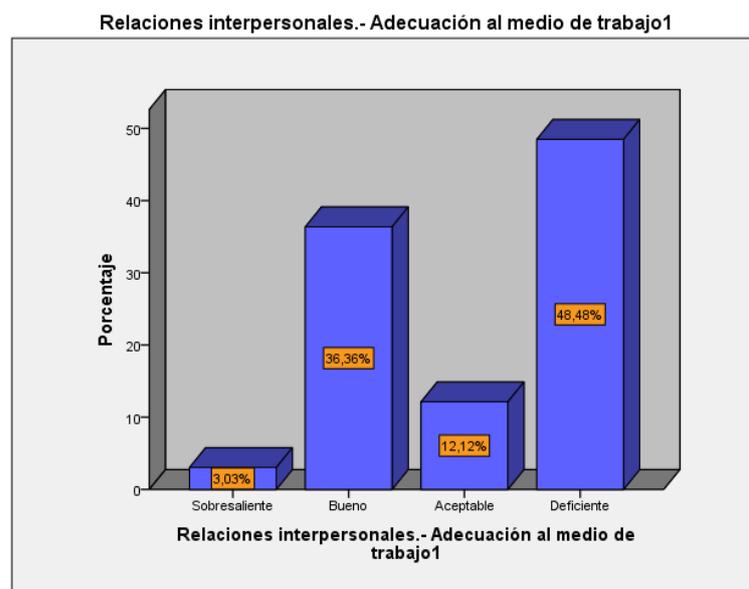
respondió que casi siempre, el 18% respondió que siempre, algunas veces respondieron el 35% y nunca obtuvo un 6% de respuesta.

#### 4.1.2 Dimensiones del clima laboral

##### ***Relaciones interpersonales, adecuación al medio de trabajo***

Tabla 12: Relaciones interpersonales – Adecuación al medio de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Sobresaliente	1	3,0	3,0	3,0
o	Bueno	12	36,4	36,4	39,4
	Aceptable	4	12,1	12,1	51,5
	Deficiente	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



*Gráfico 9: Dimensión 1, indicador 5*

## Interpretación:

Tal como se muestra en la tabla 11 y gráfico 9, se aprecia los resultados concernientes a la dimensión relaciones interpersonales el 48% respondió que el trato con los compañeros es deficiente, el 36% respondió que es bueno, el 12% respondió que fue aceptable, y solo el 4% respondió que era sobresaliente.

## ***Responsabilidad en el trabajo- actitud en el desempeño***

Tabla 13: Responsabilidad en el trabajo- actitud en el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Sobresaliente	2	6,1	6,1	6,1
o	Bueno	7	21,2	21,2	27,3
	Aceptable	9	27,3	27,3	54,5
	Deficiente	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

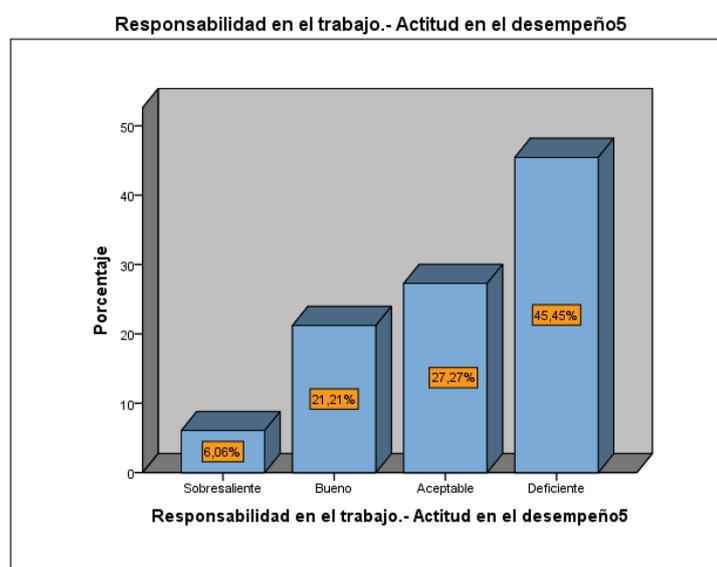


Gráfico 10: Dimensión 1, indicador 5

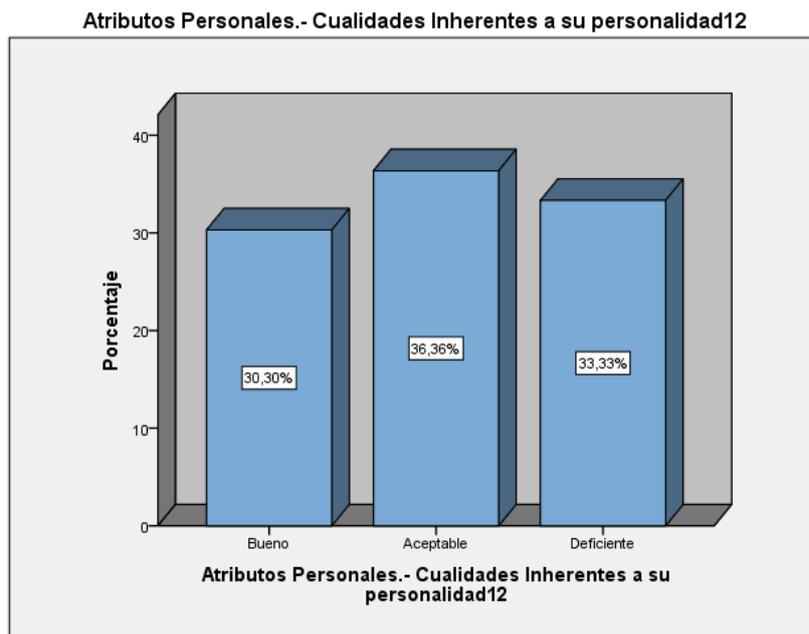
### **Interpretación:**

Tal como se muestra en la tabla 12 y gráfico 10, los resultados concernientes a la actitud en el desempeño se puede observar que el 45% manifiesta que es sobresaliente el desempeño, el 27% opina que demuestran un buen desempeño, el 21% respondió que es aceptable y solo el 6% respondió que su desempeño es deficiente.

### ***Atributos personales – Cualidades inherentes a su personalidad***

Tabla 14: Relaciones interpersonales

<b>Atributos Personales.- Cualidades Inherentes a su personalidad<sup>12</sup></b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Bueno	10	30,3	30,3	30,3
o	Aceptable	12	36,4	36,4	66,7
	Deficiente	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



*Gráfico 11: Dimensión 2 indicador 5*

**Interpretación:**

Tal como se muestra en la tabla 13 y gráfico 11, se aprecia los resultados concernientes a las cualidades inherentes a la personalidad en su relación a la pro actividad del trabajador respondió en un 30% bueno, el 36% aceptable, y el 34% respondió que era deficiente, ya que no demostraban conductas proactivas en el desempeño de sus funciones.

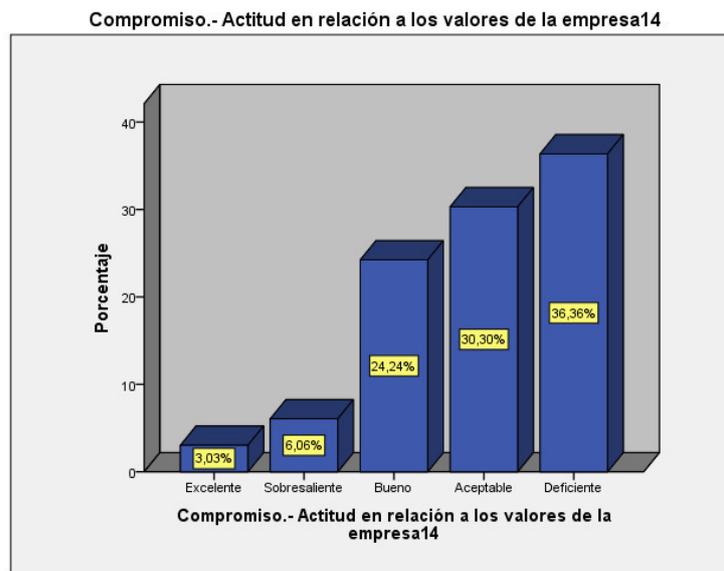
***Compromiso- Actitud en relación a los valores de la empresa***

Tabla 15: Compromiso- Actitud en relación a los valores de la empresa

---

**Compromiso.- Actitud en relación a los valores de la empresa<sup>14</sup>**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Excelente	1	3,0	3,0	3,0
o	Sobresaliente	2	6,1	6,1	9,1
	Bueno	8	24,2	24,2	33,3
	Aceptable	10	30,3	30,3	63,6
	Deficiente	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



### Interpretación:

Tal como se muestra en la tabla 14 y gráfico 12, se aprecia los resultados concernientes al compromiso y la actitud en relación a los valores de la empresa el 36% respondió que es deficiente.

## 4.2. Análisis ligado a las hipótesis

### 3.1.1.1 HIPOTESIS 1

Tabla 16: Contrastación hipótesis 1

Correlaciones		ESTILO DE DIRECCION 6	Relaciones interpersonal es.- Adecuación al medio de trabajo1
ESTILO DE DIRECCION 6	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  33	,263 ,140 33
Relaciones interpersonales.- Adecuación al medio de trabajo1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,263 ,140 33	1  33

Mediante la tabla 15 se demuestra que, entre el clima laboral en la dimensión de estilo de dirección y las relaciones interpersonales existe una correlación baja que corresponde al 0,27, con un nivel de significancia de 0,140 lo que permite rechazar la hipótesis alterna 1 y aceptar la hipótesis nula.

### 3.1.1.2 HIPOTESIS 2

Tabla 17: Contrastación hipótesis 2

Correlaciones		RETRIBUCIO N 16	Responsabilid ad en el trabajo. - Actitud en el desempeño5
RETRIBUCION 16	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,751 ,001
	N	33	33
Responsabilidad en el trabajo.- Actitud en el desempeño5	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,751 ,001	1
	N	33	33

Mediante la tabla 16 se demuestra que, entre el clima laboral en la dimensión de retribución y la responsabilidad en el trabajo existe una correlación significativa del 0.75 lo que permite aceptar la hipótesis alterna 2.

### 3.1.1.3 HIPOTESIS 3

Tabla 18: Contrastación hipótesis 3

Correlaciones		VALORES COLECTIVO S 36	Atributos Personales.- Cualidades Inherentes a su personalidad1 0
VALORES COLECTIVOS 36	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,870 ,001
Atributos Personales.- Cualidades Inherentes a su personalidad10	N Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	33 ,870 ,001 33	33 1 33

Mediante la tabla 17 se demuestra que, entre el clima laboral en la dimensión de valores colectivos y los atributos personales del personal administrativo existe una correlación significativa del 0.87 lo que permite aceptar la hipótesis alterna 3.

### 3.1.1.4 HIPOTESIS 4

Tabla 19: Contrastación hipótesis 4

Correlaciones		DISPONIBILIDAD DE RECURSOS 21	Compromiso. - Actitud en relación a los valores de la empresa14
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS 21	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,922 ,002
	N	33	33
Compromiso. - Actitud en relación a los valores de la empresa14	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,922 ,002	1
	N	33	33

Mediante la tabla 18 se demuestra que, entre el clima laboral en la dimensión de disponibilidad de los recursos y el compromiso del personal administrativo existe una correlación significativa del 0.90 lo que permite aceptar la hipótesis alterna.

## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN**

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del clima laboral sobre el desempeño del personal administrativo contratado de la FCARRHH de la USMP. Para ello se empleó un enfoque mixto de tipo descriptivo correlacional mediante dos instrumentos (cuestionarios estructurados y entrevista). Se trabajó con una muestra de 33 colaboradores.

A medida que la competencia ha aumentado y el entorno empresarial es dinámico y desafiante, las diferentes organizaciones para poder operar a su máximo potencial deben asegurarse de que sus colaboradores trabajen en un entorno propicio y amigable. Los trabajadores se están preocupando por el entorno laboral que incluye las horas de trabajo, la seguridad, la relación con el compañero de trabajo, las necesidades de estima y el clima laboral como se menciona en este estudio.

Con base en los resultados encontrados para el grupo de personal administrativo contratado de la USMP, se observa que el clima laboral se relaciona positivamente con el desempeño del trabajador en las dimensiones de retribución y responsabilidad en el trabajo (0.75,  $p < 0.001$ ), valores colectivos y atributos personales (0.87,  $p < 0.001$ ), y disponibilidad de recursos y compromiso (0.922,  $p < 0.002$ ). Con estos resultados de correlaciones de Pearson, se rechazan las hipótesis nulas, siendo

aceptadas las relaciones propuestas. Se confirma que existe una correlación directa, positiva moderada correspondiente entre las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral. Al respecto, se encuentra la investigación de Quispe (2015), donde los resultados confirman una correlación positiva de 0.74. Por otro lado, se corrobora una correlación negativa y no significativa para las dimensiones relaciones interpersonales y estilo de dirección.

Los resultados encontrados en este estudio son respaldados por Lee y Brand (2005), ya que su estudio también encontró que la satisfacción laboral se ve incrementada por un entorno laboral propicio. Por otro lado, los resultados de este estudio contradicen lo encontrado en el estudio de Tokuda et al. (2009) y Rafiq *et al.* (2012) quienes afirman que el ambiente de trabajo está asociado negativamente con la satisfacción laboral de los empleados, mientras que las recompensas extrínsecas son el mejor motivador para causar satisfacción laboral. Al respecto, Kinzl *et al.* (2005) concluyeron respecto a un buen rendimiento laboral tiene una relación positiva con las oportunidades brindadas a los trabajadores por la organización. En el estudio, ha sido representado la dimensión de sentido de pertenencia.

Babin y Boles (1996) argumentaron que el apoyo de supervisión y la participación de los trabajadores disminuyen el estrés laboral; por lo que estos factores son útiles para aumentar el desempeño laboral. En este estudio se demostró que el estilo de dirección es un factor importante para

los trabajadores. Sin embargo, solo un 45% respondió positivamente a esta dimensión.

Asimismo, la investigación arrojó que el 36% del total de encuestados considera que existe un nivel promedio de inclusión o pertenencia al equipo de trabajo. Tal resultado se puede confrontar con París *et al.* (2011, p. 88), quien menciona que la competencia relacionada con el trabajo en equipo no se basa solo de conocimientos, sino que requiere otras habilidades, como saber cooperar, escuchar y ser empático. Es decir, para demostrar buen desempeño y más competitividad en el área laboral, también es necesario que el grupo trabaje en equipo y que el trabajador se sienta incluido.

Consistente con investigaciones anteriores en varios campos y disciplinas de estudio como la tecnología de la información, marketing y hasta en entornos de salud Egan *et al.*, (2004); Johnson & McIntyre (1998); Lok & Crawford (1999); Lund (2003); Sheridan (1992); Silverthorne (2004), se ha encontrado que elementos de la cultura organizacional que influyeron tanto en la satisfacción laboral como en desempeño y abandono de trabajo. Específicamente, las dimensiones culturales de la atmósfera, la formalización y los programas de servicio impactaron la satisfacción y desempeño laboral. Las hipótesis planteadas en esta investigación, apoyan estos hallazgos.

Por otro lado, estudios previos demostraron que un entorno laboral deficiente, factores psicosociales pobres relacionados con el trabajo, altas demandas laborales, mala calidad del sueño, horas extraordinarias, largas horas de trabajo e interferencia entre el trabajo eran factores de riesgo potenciales para los trabajadores afectando seriamente su desempeño laboral Ghosh *et al.* (2004); Uehli, *et al.*, (2014). En este estudio se analizaron dimensiones similares, sin embargo, los resultados descriptivos indicaron relaciones positivas sobre el desempeño. Se puede inferir que este grupo de contratados mantiene un buen clima laboral mayormente, afectando positivamente su desempeño.

Sugimura & Thériault (2010) informaron que el apoyo del supervisor se asoció significativamente con las dimensiones relacionadas al desempeño. Además, se ha encontrado que el apoyo deficiente del

supervisor/jefe está relacionado con varios aspectos del estado de psicológica relacionado con el trabajo Taghavi *et al.*, (2014); Mazloumi *et al.*, (2012). Todas estas investigaciones se relacionan con la dimensión estilo de dirección (referida al ambiente de confianza creado por los jefes) analizada en esta investigación. Para la muestra analizada, los trabajadores contratados reportaron altos niveles (42%) de valoración para con sus jefes.

Si bien esta investigación ha abordado dimensiones que conforman la escala de clima organizacional y desempeño, no se han medido ciertas variables como conocimiento otorgado a los colaboradores, precisamente aspecto importante dentro de las bondades de un ambiente de trabajo. La dimensión más cercana a esta variable, media en este estudio se entendería como disponibilidad de recursos que precisamente presenta una alta correlación con el desempeño. En ese sentido, se han encontrado estudios que respaldan estos hallazgos. Tal es el caso de Toumi *et al.*, (2001), quien plantea que el desarrollo del conocimiento puede llevar a una mayor confianza y motivación para participar en el trabajo y puede disminuir el estrés laboral mejorando el desempeño de los trabajadores. Además, los autores de este estudio Tuomi *et al.*, (2001), desarrollaron un modelo para promover la capacidad de trabajo, ahí encontraron que la competencia profesional explicaba el 15% de la varianza total ( $R^2$ ) de la capacidad de trabajo. En líneas similares, Ilmarinen y Rantanen (1999) argumentaron que el desarrollo de habilidades y conocimientos, de acuerdo con los

requisitos del trabajo, pueden promover la capacidad de trabajo y su desempeño.

En líneas generales, se ha encontrado evidencia empírica que apoya la hipótesis general de esta investigación, la asociación entre clima laboral y desempeño laboral. Sin embargo, cabe mencionar que este estudio presenta ciertas limitaciones que deben tenerse en cuenta.

En primer lugar, al igual que en otros estudios transversales, no ha sido posible establecer relaciones causales entre las dimensiones del constructo clima organizacional y desempeño laboral. Segundo, dado que se contó con una muestra limitada de participantes los resultados no pueden generalizarse para todos los trabajadores contratados de toda la universidad. Tercero, se trabajó con colaboradores de una facultad, por lo que, no se puede extender lo encontrado en este estudio para otras facultades cuyas realidades distan. Finalmente, se recomienda que investigaciones futuras puedan evaluar el desempeño con indicadores tangibles, así como usar modelos que puedan establecer relaciones de causalidad que no se abordó en este estudio.

## CONCLUSIONES

Luego del análisis de las variables “clima laboral” y “desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres” y su relación, se concluye que la primera tiene una relación significativa y directamente proporcional con la segunda.

Por otro lado, se logró establecer que un 42 % del personal administrativo siente que valoran su trabajo, y manifiesta que su jefe crea un ambiente de confianza en un 45 %. Solo un 12 % manifiesta que muy pocas veces existe un buen clima laboral por parte de los directivos.

En lo que respecta a la variable “desempeño laboral”, un 27 % del personal administrativo manifestó que desempeñaban adecuadamente su trabajo y un 45 %, que su desempeño es sobresaliente. Por consiguiente, se desprende que, cuando existe un clima laboral favorable, el desempeño del personal mejora sustancialmente.

En la era moderna, la administración de la fuerza laboral se ha vuelto más difícil porque los empleados están altamente calificados y conscientes de sus derechos mientras trabajan en una organización. Por lo tanto, es imperativo que las

organizaciones identifiquen las necesidades de sus empleados y las satisfagan para asegurar el cumplimiento efectivo de sus metas y objetivos. Un clima laboral aumenta la lealtad de los empleados, el nivel de compromiso, la eficiencia y la efectividad, la productividad, y desempeño. También desarrolla un sentido de propiedad entre los empleados, lo que en última instancia aumenta la efectividad de la organización.

Debido a que se encontró una fuerte asociación entre los factores interpersonales, atributos personales, disponibilidad de recursos, compromiso con la empresa, responsabilidad en el trabajo, retribución, valores colectivos, estos resultados justifican la implementación de medidas benéficas y de salud ocupacional inmediata para los trabajadores, que, finalmente, tendrá una incidencia directa en el desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

- Diseñar instrumentos o métodos para medir el desempeño laboral de forma más precisa en las diversas áreas de la institución, con el fin de evaluar cada proceso institucional y a sus actores de manera eficiente.
- Evaluar constantemente el área de Recursos Humanos para detectar las falencias en el campo administrativo, y de tal forma poder tomar acciones correctivas.
- Realizar estudios de diversas muestras que incluyan otros factores mediadores y moderadores que no fueron aplicados en este estudio, que permitan precisar la influencia directa o media del clima laboral sobre el desempeño.
- Ofrecer al personal más recompensas por su buen desempeño en el área competente, no solo de tipo salarial, sino también a modo de viajes, líneas de carrera, entre otras. Estos incentivos influyen de manera positiva en el rendimiento del colaborador, garantizando con ello una mejora del área.
- Investigar la variable “compromiso” en un próximo análisis para respaldar, complementar o refutar la presente tesis.
- Aplicar un estudio comparativo entre casas de estudios particulares y estatales a fin de determinar si existe una influencia positiva entre ambas variables en otro tipo de situaciones.

- Desarrollar un plan de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la dimensión de la variable desempeño que son las relaciones interpersonales donde se desarrollen las habilidades de cada trabajador y se logre una comunicación efectiva entre los mismos; se podría implementar diferentes estrategias como la de implementar un buzón de sugerencias y aportaciones.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Álvarez S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto oftalmológico. Tesis de post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. (69) pp.
- Alvitez F., & Ramírez M. (2013). Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación de los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo - 2013. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ\\_FELIX\\_COMPENSACION\\_INCENTIVOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf)
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnósticos y consecuencias. . México.: s/e.
- Barreto M., (2002). El clima organizacional y el desempeño laboral. Lima.
- Boller, R. (1992). Teoría de la motivación. México. Editorial Trillas.
- Carbajal, G. (2000). Importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
- Gonzales, S. (2013). Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. Obtenido de AdministracionUSMP: <http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp->

content/uploads/sites/9/2014/02/sme\_v5n1\_sgonzalez\_Gesti %C3 %B3n-del-desempe %C3 %B1o-y-motivaci

- Ghosh, A. K., Bhattacharjee, A., & Chau, N. (2004). Relationships of working conditions and individual characteristics to occupational injuries: a case-control study in coal miners. *Journal of occupational health, 46*(6), 470-480.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2013). Metodología de la Investigación. España: Pearson.
- Hernández, S. (10 de 08 de 2017). Relaciones Interpersonales. Obtenido de Filoteka: <https://filoteka.wordpress.com/esquemas-2o-eso/>
- Ilmarinen, J., & Rantanen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American journal of industrial medicine, 36*(S1), 21-23.
- Johnson, J. J., & McIntye, C. L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports, 82*(3), 843-850.
- Kinzl, J. F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T., & Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia, 94*(2), 211-215.
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of environmental psychology, 25*(3), 323-333.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal, 20*(7), 365-374.
- Lope, L. (07 de 2008). Recursos humanos: la Importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Obtenido de [Mba.americaeconomia.com](http://Mba.americaeconomia.com):

Recuperado

de

<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/re-cursos-humanos.pdf>

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.

Mansilla, D. (2005). Diagnóstico organizacional (6ta edición). . México: Alfaomega.

Mazloumi, A., Rostamabadi, A., Saraji, G. N., & Foroushani, A. R. (2012). Work ability index (WAI) and its association with psychosocial factors in one of the petrochemical industries in Iran. *Journal of occupational health*, 54(2), 112-118.

Ordinola, A. (. (2015). El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura. . Obtenido de Pirhua.udep.edu.pe: [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1)

Palma, S. (1999). Aspectos psicológicos del clima laboral. Texto de titulación profesional. Universidad.

París, G., Mas, O., & Torrelles, N. (2016). La evaluación de la competencia “trabajo en equipo” de los estudiantes universitarios. Obtenido de Revista d’Innovació Docent Universitària (8), Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autònoma de Barcelona.: <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/60249/023717.pdf?sequence=1>

Pérez, N., & Rivera, P. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana,

- periodo 2013. Obtenido de Recuperado de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2009). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Obtenido de Dialnet: Recuperado de <file:///C:/Users/edgarm/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYDesempenoLaboralDeIP>
- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, Andahuaylas Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., & Ahmed, M. (2012). Effect of rewards on job satisfaction evidence from Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(1), 337-347.
- Romero, S. (2010). Clima Organizacional. Recuperado de [http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20\(1\).pdf](http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20(1).pdf).
- Salazar, J., Guerrero, J., & Machado, Y. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. La Habana, Cuba.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sugimura, H., & Thériault, G. (2010). Impact of supervisor support on work ability in an IT company. *Occupational medicine*, 60(6), 451-457.

- Sum, M. (2012). Motivación y desempeño laboral. Quetzaltenango.: Universidad Rafael Landívar.
- Taghavi, S. M., Mokarami, H., Nazifi, M., Choobineh, A., Marioryad, H., & Kujerdi, M. F. (2014). The influence of socio-demographic, health and work-related factors on health-related quality of life among Iranian industrial workers. *Health, 6*(16), 2250.
- Tokuda, Y., Hayano, K., Ozaki, M., Bito, S., Yanai, H., & Koizumi, S. (2009). The interrelationships between working conditions, job satisfaction, burnout and mental health among hospital physicians in Japan: a path analysis. *Industrial health, 47*(2), 166-172.
- Torres, P., & Zegarra, U. (2014). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS BOLIVARIANAS DE LA CIUDAD PUNO -2014 – PERÚ. Puno: Universidda Nacional del altiplano.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational medicine, 51*(5), 318-324.
- Uehli, K., Miedinger, D., Bingisser, R., Dürr, S., Holsboer-Trachsler, E., Maier, S & Künzli, N. (2014). Sleep quality and the risk of work injury: a S wiss case–control study. *Journal of sleep research, 23*(5), 545-553.
- Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. Ltda. de la Ciudad de Ambato.. Ambato – Ecuador.: Universidad Técnica de Ambato;.
- Vallejos, S. (2015). “Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú 2015” . Perú: Universidad César Vallejos.

Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Proyecto final de campo para obtener grado de maestría, Monterrey. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario

<b>CUESTIONARIO ESTRUCTURADO</b> Con la finalidad de determinar el clima laboral, estamos realizando el siguiente cuestionario, el cual le agradeceríamos lo conteste con la mayor sinceridad posible. Este cuestionario es anónimo. De ante mano se le agradece su colaboración. Marque con un aspa la respuesta que considere correcta.
Ficha de datos del trabajador
Nombre del entrevistado: _____ sexo: f ( ) M ( )
Edad: _____
Área de trabajo: _____
<b>Preguntas</b>
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> 1.- ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  2.- ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  3.- ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  4.- ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  5.- ¿El grupo de trabajo valora mis aportes? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  <b>ESTILO DE DIRECCION</b> 6.- ¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  7.- ¿El jefe es mal educado? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  8.- ¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  9.- ¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  10.- ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo? a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d) muy pocas veces e) nunca  <b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b> 11.- ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución?

a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca  
12.- ¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

13.- ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

14.-¿Mis aspiraciones de ven frustradas por las políticas de la Institución?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

15.- ¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

### **RETRIBUCION**

16.- ¿realmente me interesa el futuro de la Institución?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

17.- ¿Recomiendo a mis amigos como un excelente sitio de trabajo?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

18.- ¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la Institución?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

19.- ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

20.- ¿Sería más feliz en otra empresa?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

### **DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

21.- ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

22.- ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

23.- ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

24.- ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

25.- ¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nuncae la

### **ESTABILIDAD**

26.- ¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

27.- ¿La empresa brinda estabilidad laboral?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

28.- ¿La empresa contrata personal temporal?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

29.- ¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personal?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

30.- ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

### **CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION**

31.- ¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

32.- ¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

33.- ¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

34.- ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

35.- ¿Las metas de la empresa son poco entendibles?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

### **VALORES COLECTIVOS**

36.- ¿El trabajo en equipo con otras dependencias es buena?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

37.- ¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

38.- ¿Cuándo necesito información de otras dependencias lo puedo conseguir fácilmente?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

39.- ¿Cuándo las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

40.- ¿Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?  
a) siempre b) casi siempre c) algunas veces d)muy pocas veces e)nunca

## Anexo 1: Evaluación de actitudes frente al desempeño

### EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO

Área : \_\_\_\_\_ Fecha : \_\_\_\_\_  
 evaluador : \_\_\_\_\_ Cargo : \_\_\_\_\_  
 Evaluado : \_\_\_\_\_ Cargo : \_\_\_\_\_

Lea atentamente los aspectos a evaluar. Asigne a cada uno de ellos, marcando con una X la calificación que según su criterio le corresponde de acuerdo a la siguiente escala:

E. Excelente S. Sobresaliente B. Bueno A. Aceptable D. Deficiente

<b>1.- Relaciones interpersonales.- Adecuación al medio de trabajo</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
a) Trato con los compañeros.					
b) Trato con el jefe.					
c) Abierto a la crítica.					
d) Acepta el libre albedrío de las personas y respeta las diferencias de opinión.					
<b>2.- Responsabilidad en el trabajo.- Actitud en el desempeño</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
a) Cumple con la ejecución de las funciones y actividades encomendadas.					
b) Cumple con los tiempos establecidos para el ejercicio de sus funciones.					
c) Respeta la jornada laboral establecida.					
d) Los conocimientos que tiene responde a las necesidades del puesto.					
e) Aplica la información adquiridos en la inducción.					
<b>3.- Atributos Personales.- Cualidades Inherentes a su personalidad</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
a) Disposición para colaborar.					
b) Es un colaborador que aporta ideas para la mejora continua del área.					
c) Es cuidadoso con su aspecto personal.					
d) Muestra pro actividad en su desempeño.					
<b>4.- Compromiso.- Actitud en relación a los valores de la empresa</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
a) Tiene compromiso con la calidad.					
b) Sabe escuchar y se comunica.					
c) Trabaja en equipo.					

FUENTE: ADRIANA BEATRIZ ROCCA

## Anexo 3: Entrevista

### **ENTREVISTA A DIRECTORES Y JEFE DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA**

Área : \_\_\_\_\_ Fecha : \_\_\_\_\_  
Evaluador : \_\_\_\_\_ Cargo : \_\_\_\_\_  
Evaluado : \_\_\_\_\_ Cargo : \_\_\_\_\_

1.- ¿Cómo es el trato con los colaboradores?

Rpta.-

2.- ¿Cómo es el trato entre los jefes y los colaboradores?

Rpta.-

3.- ¿Considera que los colaboradores cumplen con las normas o procedimientos? ¿Por qué?

Rpta.-

4.- ¿Que atributos personales destaca en los colaboradores?

Rpta.-

5.- ¿Cuál de ellos considera que es el más importante en el desempeño de cada uno de ellos? ¿Por qué?

Rpta.-

6.- ¿Cómo evalúa usted el desempeño de sus trabajadores?

Rpta.-

7.- ¿Qué indicadores de desempeño considera usted que son los más importantes?

Rpta.-

8.- ¿De qué manera el clima influye en el desempeño?

Rpta.-

9.- ¿Qué aspecto del clima laboral es el que más influye en el desempeño?

Rpta.-

10.- De la lista que adjuntamos, marque el aspecto que considera usted más influyente en el desempeño.

11.- ¿Consideraría que los colaboradores tienen futuro en la institución o línea de carrera?

Rpta.-

12.- ¿Podría decir que los colaboradores se sienten identificados con la empresa? ¿Por qué?

Rpta.-

13.- ¿Considera que el trabajador tiene seguridad laboral?

Rpta.-

14.- ¿Qué acciones se realizan para mejorar el clima laboral en la Facultad?

Rpta.-

15.- ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?

Rpta.-

#### Anexo 4. Resultados de entrevistas

1	¿Cómo es el trato con los colaboradores?	El director de Marketing indica que el trato a los colaboradores es amigable y respetuoso.	El director de Administración de Negocios Internacionales indica que es cordial y con respeto de acuerdo a las jerarquías y delimitando sus responsabilidades.	El Director De Administración indica que es muy bueno y amical.	El director de Gestión de Recursos Humanos indica que el trato es cordial, amable y altruista.	El jefe de Personal Administrativo considera que el trato es muy bueno y respetuoso.	El director y el administrador dieron como resultado que es muy bueno, amable amical y respetuoso.
2	¿Cómo es el trato entre los jefes y los colaboradores?	El mismo indica que el trato entre los jefes y colaboradores es amigable y respetuoso.	El mismo indica que es cordial ya que cada persona tiene delimitado su accionar.	El trato es bueno pero a veces hay que cumplir con diferentes tareas que encarga el jefe directo y es donde separan muy bien sus funciones en el trabajo.	Es cordial y amable.	Bueno y amable	Arrojo como resultado que es bueno cordial amable y respetuoso.
3	¿Considera que los colaboradores cumplen con las normas o procedimientos? ¿Por qué?	El mismo indica que los colaboradores cumplen con las normas o procedimientos en cierta medida porque no están identificados permanentemente con la institución.	El mismo indica que si porque los objetivos en la mejora se cumplen y siguen los procedimientos.	Todos cumplen con las normas y procedimientos.	Si de gran medida cada uno de ellos en el proceso de inducción se les proporciona un manual donde detalla específicamente cada proceso y el comportamiento que cada uno de ellos debe de tener.	Si cumplen con las normas.	La gran mayoría consideran que los colaboradores se cumplen con los procedimientos.

4	¿Qué atributos destaca en los s?	El mismo indica que entre los atributos personales que destaca en cada colaborador es la experiencia y juventud.	Sinceridad dedicación y compromiso.	Su compromiso y la juventud	El entusiasmo, ganas de superación y compromiso	Su compromiso y entrega	La mayoría concluyo que el compromiso.
5	¿Cuál de ellos considera que es el más importante en el desempeño de cada uno de ellos? ¿Por qué?	El mismo indica que son sumamente importante los dos atributos antes mencionados.	El más importante según el director es el compromiso porque de esa manera pueden cumplirse los objetivos de la organización.	El compromiso	El compromiso	Compromiso	Consideran como atributo más importante el desempeño.
6	¿Cómo evalúa usted el desempeño de sus trabajadores?	BUENO	Indica que evalúa el desempeño de los trabajadores por y responsabilidades.	Muy bueno por la Lealtad de cada uno.	El desempeño de los trabajadores lo considera como muy buenos.	Como muy bueno ya que han pasado filtros en el proceso de selección y capacitación.	Todos indicaron que el desempeño de los trabajadores es bueno.
7	¿Qué indicadores de desempeño considera usted que son los más importantes?	Responsabilidad, cumplimiento, orden, identificación y lealtad.	Compromiso	lealtad	Responsabilidad y compromiso	Responsabilidad y compromiso	Responsabilidad y compromiso
8	¿De qué manera el clima influye en el desempeño?	El mismo indica que el clima influye en el desempeño como muy importante ya que crea las condiciones para trabajar a gusto.	El mismo indica que influye de manera altamente importante porque el individuo debe de encontrarse feliz de lo contrario no podrá sobresalir.	Es importante ya que sin clima laboral no podría haber logros.	De gran manera es de suma importancia porque gracias a ello podremos llegar a la meta establecida.	De gran manera influye en el desempeño de cada trabajador.	El clima influye de manera significativa en el desempeño del trabajador.
9	¿Qué aspecto del clima laboral es el que más influye en el desempeño?	El aspecto más importante que influye en el desempeño es el reconocimiento.	La motivación	La motivación y reconocimiento	La motivación y reconocimiento.	La motivación y reconocimiento.	El reconocimiento es el aspecto que más influye en el desempeño.

10	<p>ASPECTOS</p> <p>1 Cumplimiento de la empresa</p> <p>2 Comunicación</p> <p>3 Demasiada exigencia en las tareas</p> <p>4 Horarios exigidos</p> <p>5 Discusión con los compañeros</p> <p>6 Falta de incentivos</p> <p>7 Falta de equipo de trabajo</p>	<p>Cumplimiento de la empresa ,Comunicación, Falta de incentivos</p>	<p>Alta de equipo de trabajo. Discusión con los compañeros</p>	<p>Horarios exigidos ,Falta de incentivos</p>	<p>Discusión con los compañeros, Falta de equipo de trabajo</p>	<p>Discusión con los compañeros, Falta de equipo de trabajo</p>	<p>El aspecto que más</p>
11	<p>¿Consideraría que los colaboradores tienen futuro en la institución o línea de carrera?</p>	<p>El mismo indica que los colaboradores tienen futuro en la institución de manera relativa y restringida.</p>	<p>El mismo indica que los trabajadores sí tienen oportunidad de línea de carrera.</p>	<p>Si tienen futuro dentro de la organización, inclusive la Universidad apoya a los colaboradores con cursos gratuitos.</p>	<p>Si, de gran manera cada uno de ellos aprende en la cancha y puede lograr tener un futuro en la organización.</p>	<p>Si, la universidad apoya en todo sentido al trabajador, para la institución el personal es lo más importante.</p>	<p>Todos indicaron que sí, los colaboradores tienen futuro en la línea de carrera.</p>
12	<p>¿Podría decir que los colaboradores se sienten identificados con la empresa ¿Por qué?</p>	<p>El mismo indica que los colaboradores no se sienten identificados con la empresa porque no hay motivación.</p>	<p>La gran mayoría porque trabajan y aman su trabajo.</p>	<p>Si, cada uno ha demostrado realizar bien sus tareas.</p>	<p>Sí, porque sin ellos no se podría lograr ninguna meta, cada uno de ellos es parte importante dentro de la organización.</p>	<p>Si en gran medida cada uno está involucrado con las tareas.</p>	<p>Si, la gran mayoría se siente identificados con la empresa.</p>

13	¿Considera que el trabajador tiene seguridad laboral?	Considera que no todos excepto los sindicalizados y profesores nombrados.	Considera que los colaboradores tienen seguridad laboral.	Considera que si tienen seguridad laboral.	El director considera que el trabajador si tiene seguridad laboral.	Si	Si
14	¿Qué acciones se realizan para mejorar el clima laboral en la Facultad?	Se realizan eventos internos, Universidad Interna y seminarios internacionales.	Eventos internos	La Universidad realiza eventos internos para los colaboradores.	La universidad cuenta con el área de RR.HH. quienes son las personas que tratan de mejorar el clima laboral mediante eventos deportivos entre otros.	La universidad interna gestiona los mejores servicios y beneficios para el trabajador.	La universidad interna mejora significativamente el clima laboral mediante diferentes eventos y programas para los trabajadores.
15	¿Cómo se gestiona el clima organizacional?	El mismo indica que el clima organizacional se gestiona mediante servicio social.	Mediante recursos humanos.	De gran manera que todos los colaboradores se sientan identificados.	Mediante todos los colaboradores dentro de una organización.	Mediante las buenas practicas dentro de la empresa.	Mediante las buenas practicas.

## Anexo 5. Matriz de coherencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS
<p>¿Existe relación entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?</p>	<p>Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño del personal administrativo de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.</p>	<p>El clima laboral se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.</p>
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS ESPECIFICAS
<p>¿Existe relación entre el clima laboral y Relaciones interpersonales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?</p>	<p>Determinar si existe relación entre el clima laboral y Relaciones interpersonales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres</p>	<p>Existe relación significativa entre el clima laboral y relaciones interpersonales del personal administrativo contratado de la facultad de ciencias administrativas y recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.</p>
<p>¿Existe relación entre el clima laboral y Responsabilidad en el trabajo del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?</p>	<p>Determinar la relación existente entre el clima laboral y Responsabilidad en el trabajo del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de</p>	<p>Existe relación significativa entre el clima laboral y responsabilidad en el trabajo del personal administrativo contratado de la facultad de ciencias administrativas y recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.</p>

<p>¿Existe relación entre el clima laboral y Atributos Personales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?</p> <p>¿Existe relación entre el clima laboral y el compromiso del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres?</p>	<p>Porres</p> <p>Determinar la relación existente entre el clima laboral y los Atributos Personales del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres</p> <p>Determinar la relación existente entre el clima laboral y el compromiso del personal administrativo contratado de la facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.</p>	<p>Existe relación significativa entre el clima laboral y los atributos personales del personal administrativo contratado de la facultad de ciencias administrativas y recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.</p> <p>Existe relación significativa entre el clima laboral y el compromiso del personal administrativo contratado de la facultad de ciencias administrativas y recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.</p>
--	---	--