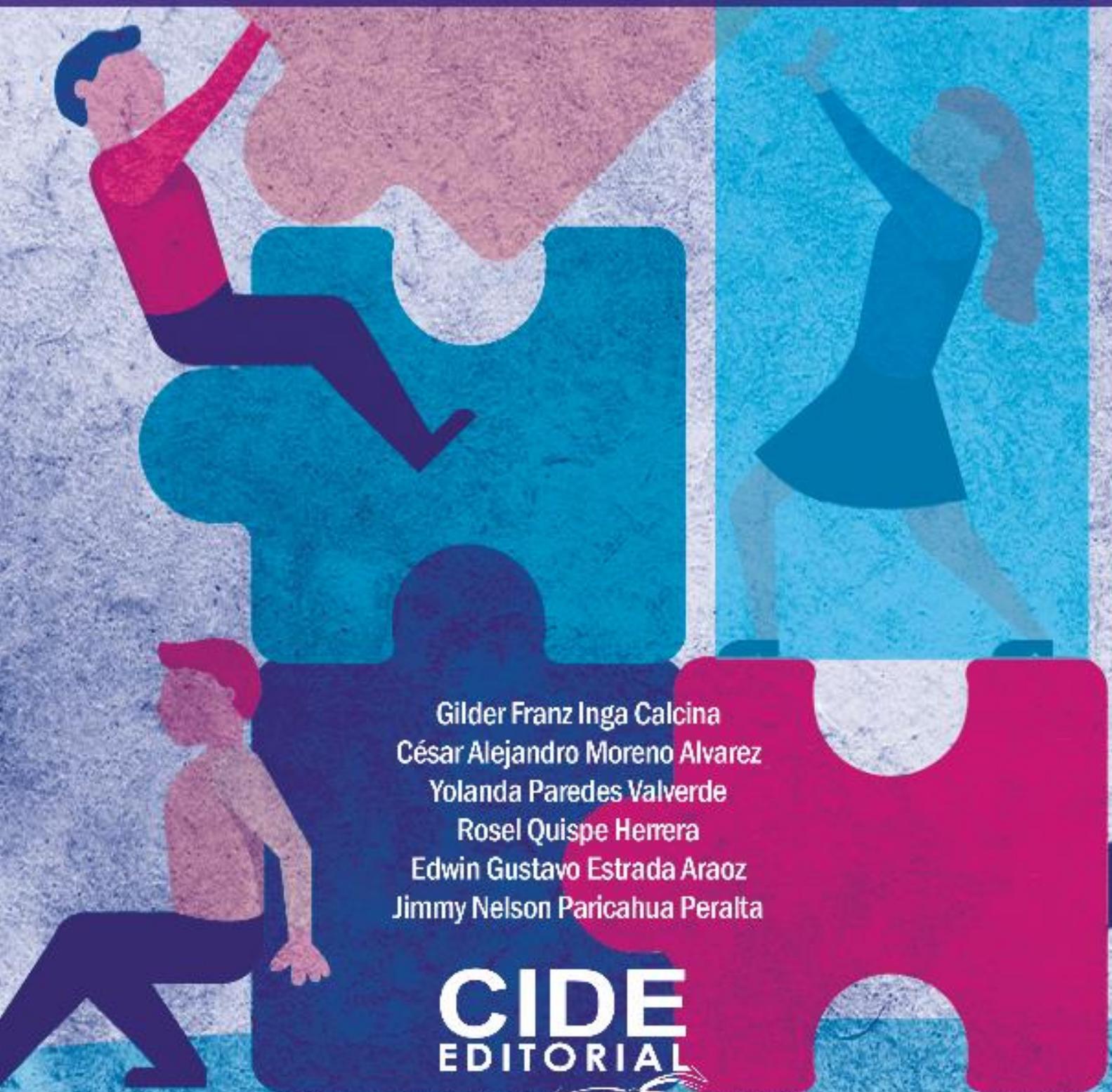


Clima organizacional y productividad institucional en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – sede Puerto Maldonado



Gilder Franz Inga Calcina
César Alejandro Moreno Alvarez
Yolanda Paredes Valverde
Rosel Quispe Herrera
Edwin Gustavo Estrada Araoz
Jimmy Nelson Paricahua Peralta

CIDE
EDITORIAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD
INSTITUCIONAL EN LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
DE MADRE DE DIOS - SEDE PUERTO
MALDONADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD
INSTITUCIONAL EN LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
DE MADRE DE DIOS - SEDE PUERTO
MALDONADO**

AUTORES:

Gilder Franz Inga Calcina
Cesar Alejandro Moreno Alvarez
Yolanda Paredes Valverde
Rosel Quispe Herrera
Edwin Gustavo Estrada Araoz
Jimmy Nelson Paricahua Peralta

CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE MADRE DE DIOS - SEDE PUERTO MALDONADO

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

DERECHOS RESERVADOS

Copyright © 2022
Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador
Guayaquil, Ecuador
Tel.: + (593) 04 2037524
<http://www.cidecuador.com>

ISBN: 978-9942-844-87-3
Impreso y hecho en Ecuador

Dirección editorial: Lic. Pedro Misace Naranjo, Msc.
Coordinación técnica: Lic. María J. Delgado
Diseño gráfico: Lic. Danissa Colmenares
Diagramación: Lic. Alba Gil
Fecha de publicación: junio, 2022



CIDE
EDITORIAL

La presente obra fue evaluada por pares académicos
experimentados en el área

Catalogación en la fuente

Clima organizacional y productividad institucional en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - sede Puerto Maldonado/ Gilder Franz Inga Calcina, Cesar Alejandro Moreno Alvarez, Yolanda Paredes Valverde, Rosel Quispe Herrera, Edwin Gustavo Estrada Araoz y Jimmy Nelson Paricahua Peralta - Ecuador: Editorial CIDE, junio 2022

86 p.: incluye tablas, gráficos; 21 x 29, 7 cm.

ISBN: 978-9942-844-87-3

SEMBLANZA DE LOS AUTORES



Gilder Franz Inga Calcina

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, egresado de la Facultad de Ecoturismo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (2011-2015), con especialización en Sistemas Gubernamentales Computarizados: SIAF, SEACE, SIGA y cursos afines a la administración en el sector público y privado. Experiencia en la gestión privada y pública teniendo como principal campo de actividad el área de proyectos



César Alejandro Moreno Álvarez

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, egresado de la Facultad de Ecoturismo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (2010 – 2015), con experiencia en administración de empresas del sector privado. A partir del año 2019 a la Fecha se desempeña como Administrador de la Empresa líder en la fabricación de derivados de cacao y chocolates en el Perú: Machu Picchu Foods SAC.



Yolanda Paredes Valverde

Docente Principal de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, adscrita al departamento Académico de Administración y contabilidad, Doctor en educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Doctor en Economía y Desarrollo Sostenible en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, con Maestrías en Economía y Finanzas de la Empresa en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; Docencia Universitaria en la Universidad nacional Enrique Guzmán y Valle; Título Profesional de Economista en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y Bachiller en Economía en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.



Rosel Quispe Herrera

Docente Principal de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, adscrito al Departamento Académico de Ciencias Básicas, Doctor en Educación en la Universidad Mayor de San Marcos y Doctor en Economía y Desarrollo sostenible, Maestrías en Ciencias mención Productos Naturales; Docencia Universitaria en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle; Título Profesional de Químico en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; Bachiller en Química en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; con 28 años de experiencia profesional, actualmente Decano de la Facultad de Ingeniería, Rector de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios; Director de Departamento de Ciencias Básicas, Presidente del comité científico; experiencia en investigaciones desarrolladas en propiedades antiofídicas; Diagnostico económico de plantas medicinales, diagnóstico de colorantes naturales extracción y caracterización fisicoquímicas de colorantes del huito, brinda conferencias talleres y seminarios con fines netamente académico.



Edwin Gustavo Estrada Araoz

Doctor en Educación, Maestro en Administración de la Educación y en Psicología Educativa, egresado de la Maestría en Políticas y Gestión de la Educación y Licenciado en Educación Primaria. Docente de pregrado en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios y la Universidad Andina del Cusco.



Jimmy Nelson Paricahua Peralta

Docente investigador de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, con Doctorado en Educación, Maestría en Administración de la Educación y estudios concluidos de Segunda especialidad en Educación Especial, mención: Audición y Lenguaje.

Dedicatoria

A todos los lectores interesados en el avance de los conocimientos, la investigación en las ciencias sociales, el desarrollo del contexto sociocultural peruano y en especial el de Madre de Dios como eje trascendental del sudeste de la Amazonía peruana.

Agradecimiento

A la juntas directivas y comerciantes de los mercados focalizados en la presente investigación, por su disposición, apoyo y amabilidad demostrada en el proceso de recolección de datos. Sin su valioso aporte, la presente investigación no hubiera prosperado.

| | |
|---|-----------|
| Semblanza de los Autores | 6 |
| Dedicatoria | 9 |
| Agradecimientos | 10 |
| Introducción | 16 |
| Capítulo 1: Problema de Investigación | 20 |
| 1.1. Presentación | 20 |
| 1.2. Descripción de la realidad | 20 |
| 1.3. Objetivo General | 23 |
| 1.3.1. Objetivos Específicos | 23 |
| 1.4. Relevancia del estudio de la influencia del clima organizacional en la productividad | 24 |
| 1.5. Sistema de Hipótesis | 25 |
| 1.6. Sistema de Variables | 26 |
| 1.7. Consideraciones Éticas | 26 |
| 1.7.1. Confidencialidad | 27 |
| 1.7.2. Consentimiento informado | 27 |
| 1.7.3. Libre participación | 27 |
| 1.7.4. Anonimidad | 27 |
| Capítulo 2: Marco Teórico | 30 |
| 2.1. Presentación | 30 |
| 2.2. Clima Organizacional. Definiciones | 30 |
| 2.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional | 33 |
| 2.1.1.1. Estructura Organizacional | 33 |
| 2.1.1.2. Responsabilidad | 34 |
| 2.1.1.3. Riesgos | 35 |
| 2.1.1.3.1. Peligro | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.1.3.2. Desafío | 36 |
| 2.1.1.4. Recompensas | 36 |
| 2.1.1.4.1. Incentivos | 37 |
| 2.1.1.4.2. Salario | 37 |
| 2.1.1.4.3. Prestaciones Sociales | 37 |
| 2.1.1.4.4. Promociones | 37 |
| 2.1.1.5. Calor y Apoyo | 38 |
| 2.1.1.6. Conflicto | 38 |
| 2.1.1.6.1. Conflicto Funcional | 39 |
| 2.1.1.6.2. Conflicto Disfuncional | 39 |
| | |
| Capítulo 3: Metodología de la Investigación | 42 |
| | |
| 3.1. Presentación | 42 |
| 3.2. Productividad. Posturas de diferentes autores | 42 |
| 3.3. La Productividad Institucional | 45 |
| 3.4. Dimensiones de la Productividad | 46 |
| 3.4.1. Eficiencia | 46 |
| 3.4.2. Eficacia | 47 |
| 3.5. Términos Básicos | 49 |
| | |
| Capítulo 4: Resultados y Discusión | 53 |
| | |
| 4.1. Presentación | 53 |
| 4.2. Presentación y Análisis de Resultados | 53 |
| 4.3. Prueba de Normalidad | 67 |
| 4.4. Prueba de Hipótesis | 68 |
| 4.4.1 Prueba de Hipótesis | 68 |
| 4.5. Prueba estadística. Correlación entre el Clima Organizacional y la Productividad | 69 |
| 4.6. Prueba de Hipótesis Específica 1 | 70 |
| 4.7. Prueba estadística. Correlación entre la Estructura Organizacional y la Productividad | 71 |
| 4.8. Prueba de Hipótesis Específica 2 | 72 |
| 4.9. Prueba estadística. Correlación entre la Responsabilidad y la Productividad | 72 |
| 4.10. Prueba de Hipótesis Especifico 3 | 73 |

| | |
|---|----|
| 4.11. Prueba estadística. Correlación entre los Riesgos y la Productividad | 74 |
| 4.12. Prueba de Hipótesis Especifico 4 | 75 |
| 4.13. Prueba estadística. Correlación entre los Recompensas y la Productividad | 75 |
| 4.14. Prueba de Hipótesis Especifico 5 | 76 |
| 4.15. Prueba estadística. Correlación entre el Calor y Apoyo y la Productividad | 77 |
| 4.16. Prueba de Hipótesis Especifico 6 | 77 |
| 4.17. Prueba estadística. Correlación entre el Conflicto y la Productividad | 78 |
| | |
| Conclusiones | 79 |
| Sugerencias | 81 |
| Bibliografía | 83 |

Índice de Tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | Resultados descriptivos de la variable Clima Organizacional | 53 |
| Tabla 2 | Resultados descriptivos de la dimensión Estructura Organizacional ... | 55 |
| Tabla 3 | Resultados descriptivos de la dimensión Responsabilidad | 56 |
| Tabla 4 | Resultados descriptivos de la dimensión Riesgos | 57 |
| Tabla 5 | Resultados descriptivos de la dimensión Recompensas | 59 |
| Tabla 6 | Resultados descriptivos de la dimensión Calor y Apoyo | 60 |
| Tabla 7 | Resultados descriptivos de la dimensión Conflicto | 62 |
| Tabla 8 | Resultados descriptivos de la variable Productividad | 63 |
| Tabla 9 | Resultados descriptivos de la dimensión Eficiencia | 65 |
| Tabla 10 | Resultados descriptivos de la dimensión Eficacia | 66 |
| Tabla 11 | Prueba de Normalidad | 67 |
| Tabla 12 | Correlación entre el Clima Organizacional y la Productividad | 69 |
| Tabla 13 | Correlación entre la Estructura Organizacional y la Productividad | 71 |
| Tabla 14 | Correlación entre la Responsabilidad y la Productividad | 72 |
| Tabla 15 | Correlación entre los Riesgos y la Productividad | 74 |
| Tabla 16 | Correlación entre las Recompensas y la Productividad | 75 |
| Tabla 17 | Correlación entre el Calor y Apoyo y la Productividad | 77 |
| Tabla 18 | Correlación entre el Conflicto y la Productividad | 78 |

Índice de Figuras

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1 | Resultados descriptivos de la variable Clima Organizacional | 54 |
| Figura 2 | Resultados descriptivos de la dimensión Estructura Organizacional ... | 56 |
| Figura 3 | Resultados descriptivos de la dimensión Responsabilidad | 57 |
| Figura 4 | Resultados descriptivos de la dimensión Riesgos | 58 |
| Figura 5 | Resultados descriptivos de la dimensión Recompensas | 60 |
| Figura 6 | Resultados descriptivos de la dimensión Calor y Apoyo | 61 |
| Figura 7 | Resultados descriptivos de la dimensión Conflicto | 63 |
| Figura 8 | Resultados descriptivos de la variable Productividad | 64 |
| Figura 9 | Resultados descriptivos de la dimensión Eficiencia | 66 |
| Figura 10 | Resultados descriptivos de la dimensión Eficacia | 67 |

La sociedad demanda que las instituciones del Estado atiendan las necesidades de la población para garantizar el bienestar colectivo, Las mismas están compuestas por individuos que buscan el logro de objetivos a través de su trabajo y el uso de recursos materiales donde se desarrollan relaciones entre sus componentes, estas se consideran productivas cuando alcanzan las metas propuestas con el mínimo uso de recursos. En este sentido, la productividad asegura la continuidad de programas y servicios públicos, sin embargo, su medición se dificulta por la complejidad para valorar dichos productos y servicios públicos, la falta de claridad en las políticas y de información oportuna entre otros aspectos-

Es de hacer notar que la medición de la productividad de las instituciones públicas contribuye significativamente a lograr mejores resultados, a reducir costos, incrementar los beneficios directos por el aumento de los niveles de producción y una mejor calidad de bienes y servicios. A su vez los procesos que desarrollan las instituciones son competencia del personal a su cargo quienes responden por los objetivos formulados, por lo tanto la productividad se relaciona con el rendimiento de los trabajadores en la consecución del producto final o servicio prestado. En consecuencia, se deben conciliar las necesidades individuales, grupales y organizacionales a fin de lograr la colaboración y eficacia requerida, lo cual debe ser prioridad de los directivos por cuanto los recursos son administrados por las personas para producir bienes o servicios de forma eficiente,

Sin embargo, medir la productividad presenta sus dificultades, considerando que el principal factor limitante de la productividad para dichas instituciones es su clima organizacional, concebido como las condiciones bajo las cuales las personas trabajan definiendo sus percepciones y experiencias, algunas de ellas pueden incidir en el esfuerzo al realizar las tareas asignadas y hasta causar enfermedades laborales. En este sentido, Sandoval (2004), define el clima organizacional como el “ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización que incluye estructura, liderazgo, comunicación, motivación y recompensas e influyen directamente en el comportamiento y desempeño del

personal” (p. 78-82). A su vez Redding (2004), sostiene que son los factores condicionantes de la conducta de una organización por ende un clima organizacional positivo conlleva al logro de los objetivos institucionales.

De hecho diversos estudios han demostrado que el clima organizacional es uno de los factores que influye en la productividad. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, en toda organización se debe procurar crear y mantener un clima organizacional que favorezca y fomente la productividad, entendida como una medida del desempeño de una organización, orientada a obtener resultados. Por lo antes descrito la productividad depende no solo de aspectos del entorno de trabajo sino de las personas, sin las cuales no se logran los objetivos propuestos, en la medida que estos respondan con su esfuerzo y compromiso y cuenten con sistemas de trabajo y políticas claras se asegura la calidad de producto o servicio.

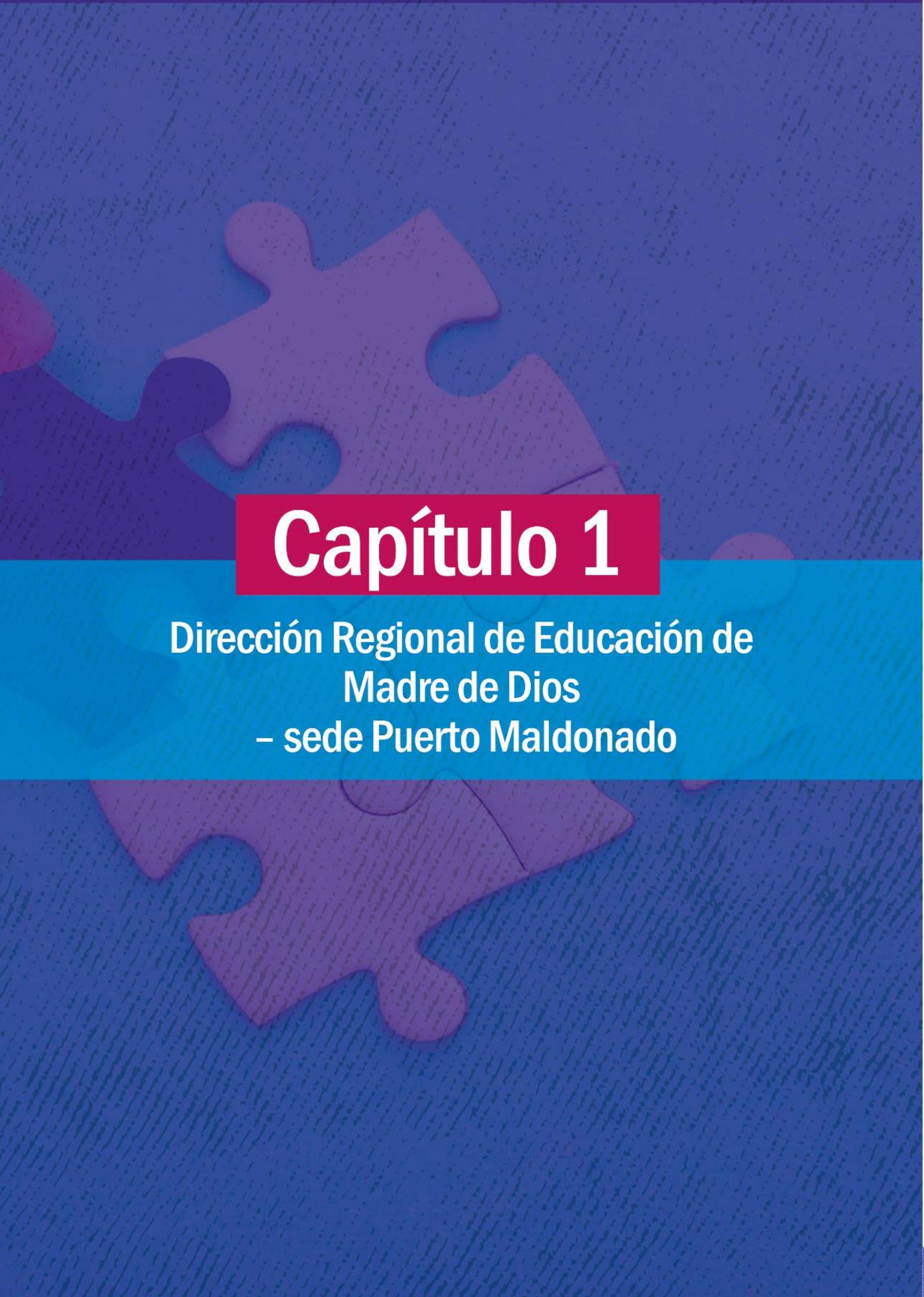
De allí surge el interés por determinar la influencia del clima organizacional en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado. Para el logro de objetivos se adoptó un diseño no experimental, de corte transversal y cuantitativo. No experimental, porque el estudio se realizó sin interferencia o manipulación alguna de las variables; transversal, porque las observaciones y obtención de información se realizó en un único momento en el tiempo y cuantitativo por el análisis estadístico que se hizo de la información obtenida del comportamiento del clima organizacional en la productividad; todo ello con el fin de responder y comprobar los objetivos e hipótesis planteados en el trabajo de investigación.

La población total de trabajadores pertenecientes a la Dirección Regional de Educación Madre de Dios en el año 2019, fue de 100; incluyendo al personal nombrado y contratado de todas las direcciones y áreas de la institución. Por ser una población finita se determinó el tamaño de muestra mediante un muestreo probabilístico quedando conformada por 80 trabajadores, la cual tiene las mismas características y propiedades de la población; asimismo, se empleó un enfoque de dinamismo con el fin de integrar la participación voluntaria de los trabajadores al momento de recabar la información.

Para la investigación se utilizó el conjunto de conocimientos sistemáticos a fin de dar respuesta al problema planteado, mediante los métodos: inductivo, deductivo, analítico, sintético y realizando reajustes en forma permanente. Las técnicas como

herramientas procedimentales y estratégicas, que facilitaron la recolección de información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario conformado por 27 ítems para la variable Clima Organizacional y 6 para la variable Productividad. Asimismo, para la medición de ambas variables se usó la escala de Likert, con sus respectivos valores (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre).

El procesamiento de datos se realizó de acuerdo con los indicadores observados en la operacionalización de variables (Anexo 8) y en concordancia con los objetivos de la investigación y de la hipótesis. Para la codificación y creación de una base de datos de la información obtenida de las encuestas se usó el programa Microsoft Excel, mientras que con el programa estadístico SPSS versión 22 se realizaron los cuadros de frecuencia, gráficos de barra y el coeficiente de correlación Rho Spearman para su interpretación, análisis y discusión. Los resultados indican que existe una correlación positiva y moderada, deduciéndose que el clima organizacional influye positivamente en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios-Sede Puerto Maldonado.

The background features a blue gradient with several large, semi-transparent puzzle pieces scattered across it. A prominent red rectangular box is centered horizontally, containing the chapter title in white text.

Capítulo 1

Dirección Regional de Educación de
Madre de Dios
– sede Puerto Maldonado

CAPÍTULO 1

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE MADRE DE DIOS - SEDE PUERTO MALDONADO

1.1. Presentación

Los cambios vertiginosos producidos constantemente en el mundo se caracterizan por la existencia de consumidores y usuarios que demandan productos y servicios a fin de satisfacer de manera óptima sus necesidades. En este sentido las instituciones públicas y privadas deben ser competitivas y orientarse a satisfacer dichos requerimientos. Sin embargo no todas están comprometidas a mejorar de manera continua, de hecho el personal labora en condiciones inadecuadas, los usuarios y consumidores muestran insatisfacción respecto a los productos y/o servicios que ofrecen.

Por lo antes mencionado, las instituciones públicas y privadas requieren mantener una productividad que asegure el éxito de las mismas, para ello deben tomar en cuenta el clima organizacional o ambiente que genera las particularidades del ambiente donde las personas realizan sus actividades de manera cotidiana, con estructuras, reglas, valores que influyen en la conducta y productividad.

1.2. Descripción de la realidad

Madre de Dios es un departamento que en la actualidad ha experimentado un crecimiento demográfico producto de diversos factores: migración, incremento de la tasa de natalidad, disminución de la tasa de mortalidad, etc. Este crecimiento poblacional exige que las instituciones relacionadas con la prestación de servicios básicos como la salud, vivienda y principalmente educación, presten servicios de calidad que permita satisfacer las mencionadas necesidades.

Bajo esta premisa en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado, institución de mayor autoridad en el ámbito educativo de la región de Madre de Dios, que a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Social forma parte del Gobierno Regional de Madre de Dios y tiene relación técnico

administrativa con el Ministerio de Educación (MINEDU), en la misma se observa una situación problemática respecto al clima organizacional, que se percibe a través de la organización y coordinación inadecuada de áreas de la institución, como son patrimonio y archivo, ubicados en otro lugar distante de la sede de la institución que impide la fluidez de los procesos administrativos, la correcta ejecución de las tareas y la entrega oportuna de recursos educativos afectando la productividad.

Es importante, destacar que como toda institución de gestión pública cuenta con documentos de gestión para el desarrollo de sus actividades, sin embargo, muchas veces no son tomados en cuenta por los trabajadores al momento de desarrollar sus actividades cotidianas tales como el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Plan Operativo Institucional (POI), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento de Trabajo y Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), incumpliendo así con las obligaciones del cargo que ocupan.

Por otra parte, la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios al ser una institución del Estado no goza de autonomía, puesto que se rige por las normas vigentes del Ministerio de Educación y del Ministerio de Economía y Finanzas, desde donde emanan disposiciones de orden administrativo y de gestión institucional, algunos de los cuales cambian anualmente generando inconvenientes en el personal que labora en las iniciativas y toma de decisiones para mejorar la eficacia y eficiencia de la institución. Asimismo cada vez las sanciones por faltas administrativas son más severas. A esta problemática se suma el peligro que enfrenta el personal de sufrir accidentes laborales, de extraviar y desorganizar documentos, debido a que trabajan en espacios muy reducidos.

Otro problema observado que genera malestar en el personal es la diferencia entre los salarios, prestaciones sociales e incentivos percibidos por el personal nombrado y contratado, a pesar de realizar labores similares; difícil acceso a una promoción, puesto que en la mayoría de los casos se ve limitado al cese de funciones de otro trabajador nombrado en una plaza de superior jerarquía. Aunque el personal está constantemente fortalecido en la implementación de las capacidades profesionales por parte del Ministerio de Educación y del Ministerio de Economía y Finanzas, estas

capacitaciones no tienen efecto multiplicador o se realiza de manera inadecuada, lo que afecta la productividad.

En cuanto a la relación entre los trabajadores de la institución, no es tan favorable, es notorio el escaso compañerismo debido al constante conflicto entre personal nombrado, contratado y las personas que ocupan cargos de confianza de los principales órganos de línea como: el Director Regional de Educación de Madre de Dios, la Dirección de Gestión Institucional, Dirección de Gestión Administrativa, Jefatura de Personal y la Dirección de Asesoría Jurídica, quienes al parecer implementan algunas acciones de mejora en el clima laboral, como charlas motivacionales para incentivar un mejor desempeño en el trabajo.

Sin embargo, predomina la actitud y posición del personal facilitando la creación de grupos dentro de la institución, lo que repercute en la prestación de los servicios que brinda a los usuarios y de manera directa en la gestión de las instituciones educativas, a su vez genera conflictos que muchas veces terminan en manifestaciones de descontento y malestar entre los trabajadores y usuarios, trayendo como consecuencia retrasos y demoras en el desarrollo de las actividades planificadas por la institución. Cabe mencionar que como en cualquier organización, existen vínculos de amistad entre el personal, se brindan apoyo y trato amable, pero esto se ve opacado por las confrontaciones de los grupos antes mencionados.

Otro aspecto que afecta el funcionamiento de la Dirección regional de Educación de Madre de Dios, es el constante cambio del personal contratado y de confianza en puestos claves y de alto nivel jerárquico de la institución, generando incertidumbre, incomodidad, falta de confianza y cooperación para tomar decisiones que permitan cumplir las políticas y objetivos de la institución, como por ejemplo: asignación oportuna de recursos, inicio del año escolar, entrega de materiales educativos y otros. De allí que se pretenda dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo influye el clima organizacional en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado - 2019?

De manera específica:

- ¿Cómo influye la estructura organizacional en la productividad de los

trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado -2019?

- ¿Cómo influye la responsabilidad en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado - 2019?
- ¿Cómo influyen los riesgos en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado - 2019?
- ¿Cómo influyen las recompensas en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado - 2019?
- ¿Cómo influyen el calor y apoyo en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado - 2019?
- ¿Cómo influye el conflicto en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado - 2019?

Para lo cual se establecieron los siguientes objetivos:

1.3. Objetivo General

Determinar la influencia del **Clima organizacional** en la **Productividad** institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado - 2019.

1.3.1. Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de la estructura organizacional en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios

– Sede Puerto Maldonado – 2019.

- Determinar la influencia de la responsabilidad en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.
- Determinar la influencia de los riesgos en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.
- Determinar la influencia de las recompensas en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.
- Determinar la influencia del calor y apoyo en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.
- Determinar la influencia del **Conflicto** en la **Productividad** de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.

1.4. Relevancia del estudio de la influencia del clima organizacional en la productividad

La influencia del clima organizacional en la productividad, es un aspecto ignorado por gran parte de las instituciones, a pesar de que proporciona a los trabajadores todo lo necesario para el desarrollo de sus actividades. Un estudio sobre el clima organizacional permite conocer la percepción de los trabajadores sobre su institución, ambiente laboral y por ende se observa el efecto en su productividad.

Lo antes expuesto justifica conocer el grado de influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, considerando la problemática existente en la institución, la cual no está siendo abordada como es debido. Los resultados obtenidos ofrecen información relevante respecto

al papel del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la DRE – Madre de Dios; al igual que también permite generar conciencia sobre el papel que cumple el clima organizacional en la productividad de la institución, finalmente, esta investigación busca demostrar la importancia del clima organizacional en la productividad de cualquier institución pública o privada.

1.5. Sistema de Hipótesis

Para alcanzar los objetivos propuestos se estableció la siguiente Hipótesis:

Existe influencia del **Clima Organizacional** en la **Productividad** institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Igualmente las Hipótesis Específicas:

- Existe influencia de la Estructura Organizacional en la Productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.
- Existe influencia de la Responsabilidad en la Productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.
- Existe influencia de los Riesgos en la Productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.
- Existe influencia de las recompensas en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.
- Existe influencia del calor y apoyo en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.

- Existe influencia del conflicto en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios – Sede Puerto Maldonado – 2019.

1.6. Sistema de Variables

Las variables a estudiar se presentan a continuación:

Y: Productividad.

X: Clima Organizacional.

$Y = F(X)$

Y= Variable dependiente:

Productividad.

Dimensiones:

Y1: Eficiencia.

Y2: Eficacia.

F(x)= Variable independiente:

Clima Organizacional.

Dimensiones:

X1: Estructura Organizacional. X2: Responsabilidad.

X3: Riesgos.

X4: Recompensas.

X5: Calor y Apoyo. X6: Conflicto.

1.7. Consideraciones Éticas

Para la realización de la presente investigación científica se tomó en consideración los siguientes principios éticos:

1.7.1. Confidencialidad:

Los investigadores garantizan que toda la información brindada por los participantes de la investigación se manejará con la cautela y reserva que amerita un trabajo como este, considerando que el objeto de la investigación es totalmente académico.

1.7.2. Consentimiento informado:

Se solicitará de manera formal a las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios el consentimiento para el trabajo de campo en la mencionada institución.

1.7.3. Libre participación:

La participación de los trabajadores en la investigación será de manera voluntaria, sin ninguna exigencia o presión por parte de los investigadores o autoridad de la institución

1.7.4. Anonimidad:

Los trabajadores participantes de la investigación se mantendrán como anónimos, para que la información brindada por estos sea sincera y no sesgada por temor a represalias.

Resumen

La Dirección Regional de Educación de Madre de Dios –Sede Puerto Maldonado, es la institución de mayor autoridad en el ámbito educativo de la región de Madre de Dios, forma parte del Gobierno Regional de Madre de Dios y tiene relación técnico administrativa con el Ministerio de Educación (MINEDU). En la misma se desarrollan relaciones entre trabajadores y usuarios que ocasionan discrepancias en la percepción que se forman respecto al clima organizacional, por lo cual surge el interés de conocer cómo

influye en la productividad, a partir de las dimensiones estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y conflicto. Se formuló la siguiente hipótesis: Existe influencia del Clima Organizacional en la Productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019 además de las hipótesis específicas, conforme a las variables Clima organizacional y productividad a fin de dar respuestas a los objetivos del estudio.

The background features a dark blue gradient with a subtle, fine-grained texture. Overlaid on this are several large, semi-transparent puzzle pieces in shades of purple and blue. A prominent horizontal band of a lighter, vibrant blue color spans the width of the page, serving as a backdrop for the title and subtitle.

Capítulo 2

Clima organizacional

2.1. Presentación

Cada día las organizaciones le dan mayor importancia al estudio del clima organizacional debido a las repercusiones que tiene para lograr el éxito. Se relaciona con las actividades, prácticas, las condiciones y en general las características del ambiente de trabajo, las cuales pueden generar o no satisfacción al personal y por ende influir en el desarrollo y desenvolvimiento que aseguran el logro de objetivos. En este capítulo se presentan definiciones de diversos autores de tal manera de ampliar la visión sobre el tema abordado.

2.2. Clima Organizacional. Definiciones

En términos generales el clima organizacional hace referencia al ambiente de trabajo, a la forma como los trabajadores perciben la atmósfera donde habitualmente desarrollan las funciones asignadas. Furnham y Goddstein (1997), lo define como un estado psicológico fuertemente afectado por las condiciones de la organización, como los sistemas, estructuras, y el comportamiento gerencial. En definitiva son las impresiones de las personas que forman parte de una organización o institución en relación al ambiente en el cual laboran.

Por su parte, Brunet (2004), conceptualiza al clima organizacional como la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar. La estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y definen todas y cada una de sus dimensiones. El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2006), asume el clima organizacional como las “características o particularidades propias del ambiente de trabajo percibido por las personas que influyen en el desarrollo de sus actividades cotidianas” (pág. 468).

De igual manera Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), conciben el clima organizacional como el carácter y atmósfera particular propia de cada organización, que a su vez condiciona la conducta de los trabajadores. Asimismo, Toro citado por Ucrós y Gamboa (2010) define al clima organizacional como la “apreciación que tienen las personas sobre las políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales de una organización” (pág. 184).

Huisa (2013), conceptualiza al clima organizacional como la particularidad presente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, dando como resultado una actitud con incidencia en la organización (productividad, satisfacción, identificación).

Guízar (2013), considera al clima organizacional como las particularidades propias de un lugar de trabajo, advertidas por los trabajadores y que repercute en su actuar. Dicha definición coincide con la expuesta por Molina (2016), quien lo define como las apreciaciones que tienen los trabajadores acerca de las cualidades de la organización y cómo estas influyen en su desempeño laboral.

Como se desprende de las definiciones anteriores no existe una unificación teórica sobre su conceptualización, sin embargo se deduce que el clima organizacional está referido a las condiciones del ambiente donde los trabajadores ejecutan las labores asignadas, las cuales repercuten de manera positiva o negativa en el desempeño de lo cual se infiere la relevancia y su repercusión en el desenvolvimiento de toda organización, hecho que ha motivado a diferentes autores a investigar el tema, entre ellos se mencionan a:

Ucrós y Gamboa (2009), en su publicación titulada: “Clima Organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos” destacan que para un estudio sobre el clima de organización es necesario tomar en cuenta el aspecto psicológico, individual, grupal y organizacional, que de acuerdo con diversos autores establece sentimientos de identificación con la organización. Además, sostienen que los trabajadores tienen

apreciaciones diferentes sobre las distintas dimensiones de un clima organizacional, las cuales tienen relación con la manifestación de un clima positivo o negativo. Se consideraron dimensiones como: estructura organizacional, responsabilidad y apoyo. En el mismo determinaron que existe relación entre clima organizacional y el rendimiento de los trabajadores.

Paredes (2018), analizó el Clima Laboral del Personal Administrativo, según el Modelo de Litwin y Stringer y las propuestas de mejora en la Universidad La Salle donde analiza nueve dimensiones para determinar que no es bien valorado y apreciado por los trabajadores; tal es el hecho que, luego de haber realizado la prueba estadística de igualdad de medias por cada dimensión, mediante la prueba no paramétrica de Friedman, se observó que no existe estadísticamente igualdad de medias, lo cual demuestra que la percepción valorativa de cada una de las dimensiones por parte del personal administrativo no es homogénea, siendo la calificación alcanzada por la variable Clima Laboral, en una escala de Malo, Regular y Bueno, la de regular y bueno, según percepción de los encuestados.

El resultado de las pruebas estadísticas realizadas mediante tabla de contingencia y Chi Cuadrado, puso en evidencia que a un nivel de significación del 5%, no existe correlación entre las dimensiones estructura y cooperación-apoyo; de igual manera, a un nivel de significación del 5%, no existe correlación entre las dimensiones recompensa e identidad; también determinó que a un nivel de significación del 5%, no existe correlación entre las dimensiones Calor - cordialidad y conflictos.

También Scipión (2018), realizó una investigación sobre los Factores del Clima Organizacional que determinan la calidad de servicio en el Centro de Salud Santa Rosa, Red de Salud Chiclayo, tomando como referencia la percepción de trabajadores independientemente de su condición laboral, funciones desempeñadas, la mayoría manifestó que no existe un clima organizacional saludable, sin embargo mostraron un potencial humano eficiente, igual en cuanto al diseño y cultura organizacional. Estas razones evidencian la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo por cuanto hace a un trabajador más eficiente.

En ese mismo contexto, Calachua, (2018), en el estudio *Influencia de Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Laberinto*, demuestra la existencia de correlación positiva considerable entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución. Respecto a la dimensión relación interpersonal y la variable desempeño laboral existe una relación positiva mediana; asimismo el grado de relación entre la dimensión autonomía y la variable desempeño laboral es positiva considerable. Finalmente, en cuanto a la motivación, se sugiere mejorar el ambiente laboral de los trabajadores, para que se sientan reconocidos y puedan mejorar su desempeño laboral. Por lo tanto el clima organizacional no solo influenciaría la productividad, sino también otras variables, situación que abre la posibilidad de estudios futuros relacionados al clima organizacional.

2.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional

En la presente investigación se tomaron en cuenta las dimensiones consideradas por Chiavenato (2006): estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor, apoyo y conflicto

2.1.1.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un diagrama a través del cual una organización refleja cómo se interrelacionan las personas para alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, muestra el modo y proceso de actuar y se caracteriza por ser distinto para cada organización, considerando que puede tener un enfoque horizontal o vertical, con una orientación al formalismo y concentración de poder, o viceversa.

En efecto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), definen la estructura organizacional como la división, organización y coordinación de las actividades de la organización. Por su parte, Mejía (2000), precisa que es el modo en el cual una organización diseña sus cargos, funciones, niveles jerárquicos, estructuras de comunicación, comités institucionales, políticas normativas y políticas de valores, considerados como pilares para el crecimiento y desarrollo de la organización.

De igual modo, Litwin y Stringer citados por Brunet (2004), la conciben como la percepción que tienen los empleados de las reglas, políticas y obligaciones que existen en la organización. Chiavenato (2006), conceptualiza la estructura organizacional como el medio por el cual se establece las limitantes o grado de libertad para las personas dentro de la organización, tales como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización,. Considerando que cuanto más libertad, mejor el clima.

Otra definición es la presentada por Gómez, Balkin y Cardy (2008), quienes la conciben como la interrelación existente entre los miembros y la organización a la que pertenecen, pudiendo ser esta formal o informal. Igualmente, Robbins y Judge (2009), coinciden en señalar que la estructura organizacional es la manera de división, agrupación y coordinación de los trabajos y actividades.

En el mismo orden de ideas, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), definen la estructura organizacional como el diagrama de puestos y grupos de puestos existentes en una organización que influye en la conducta individual y de los grupos. Coincidiendo con lo expresado por Ñaña (2017), quien define la define como la distribución u esqueleto de la empresa y cómo esta funciona, considerando la existencia de áreas interrelacionadas como parte de la estructura.

2.1.1.2. Responsabilidad

La responsabilidad es la obligación de cumplir con los deberes y de utilizar la autoridad de acuerdo con las normas establecidas y las facultades otorgadas; de esta manera es la dedicación e interés que tiene una persona respecto al cumplimiento de un trabajo y de los resultados obtenidos de este. Así concebida es la facultad de una persona en relación con su capacidad para aceptar las consecuencias de un acto producto de sus decisiones. En este sentido, comprende la autonomía que es el control personal sobre el trabajo realizado por uno mismo; la libertad que goza un trabajador en relación a la toma de decisiones y la manera de resolver problemas que interfieren en su labor dentro de la organización. Y por otra parte las obligaciones que son circunstancias mediante las cuales se requiere que un miembro, cumpla con los compromisos o acuerdos convenidos previamente con la organización

La responsabilidad conforme puntualizan Litwin y Stringer citados en Brunet (2004), es el sentimiento de autonomía que percibe el empleado en la organización respecto al trabajo que realiza. De manera semejante, Chiavenato (2006), expresa que es el acto mediante el cual una persona goza de un grado de libertad para tomar decisiones sin la constante dependencia de aprobación de un superior. Considerando que cuanto más se promueve, mejor será el clima organizacional.

Al respecto Gómez, Balkin y Cardy (2008), sostienen que la responsabilidad son las acciones y sus consecuencias medidas en relación al trabajo realizado para obtener un determinado resultado, a su vez tiene tres dimensiones: libertad de acción, efecto del trabajo sobre los resultados finales y el alcance. Otros autores como Franklin (2009) y Dessler y Varela (2011) coinciden en señalar que la responsabilidad es la asignación de una tarea a una persona que ocupa un cargo en la organización.

2.1.1.3. Riesgos

Los riesgos son definidos por Litwin y Stringer citado por Brunet (2004) como la percepción de los empleados sobre el nivel de reto y peligros a los que se exponen los trabajadores durante la realización de su trabajo. Por su parte Chiavenato (2006), detalla que son negativos para la situación de trabajo o motivantes para que las personas asuman los problemas como desafíos, y en ese sentido, cuanto más se promueve, mejor el clima.

Otra definición es la presentada por Echemendía (2011), quien puntualiza que el riesgo es la probabilidad de perder o de obtener un resultado negativo producto de una decisión que se toma considerando las ventajas y desventajas que pueda traer.

Por otra parte, el Seguro Social de Salud del Perú (EsSalud, 2013), señala que el riesgo es la probabilidad de no controlar el peligro. En concordancia con lo anterior el Organismo Internacional de Normalización (ISO 45001, 2018), define al riesgo como la combinación de la probabilidad de que suceda algo peligroso por la gravedad del daño que podría ocasionar dicho suceso en el lugar de trabajo.

En consecuencia, el riesgo es la probabilidad que suceda un incidente con influencia en el logro de los objetivos de una organización; un acontecimiento desconocido que de producirse, tendrá una consecuencia negativa o positiva para la organización. Es

considerado como una contingencia o proximidad de un daño y se evalúa de acuerdo al impacto y probabilidad de ocurrencia. En esta perspectiva se relaciona con los conceptos de peligro y desafío:

2.1.1.3.1 Peligro

El peligro es un riesgo o la contingencia inminente de que suceda algún imprevisto con consecuencias negativas, por lo tanto, se asocia a situaciones que tienen un potencial dañino. En este sentido el peligro es una situación que puede causar lesión o enfermedad, daño a la propiedad y/o paralización de un proceso.

2.1.1.3.2 Desafío

En cuanto al desafío son situaciones complicadas y de difícil resolución, a pesar de ello resultan positivas para que las personas se pongan a prueba y progresen utilizando las habilidades y aptitudes que poseen, aunque puede ser percibido como una situación negativa, cuando la persona no comprende del todo su significado.

2.1.1.4 Recompensas

En relación con las recompensas Chiavenato (2006), las considera incentivos para lograr los resultados deseados, permitiendo que la persona realice su trabajo de acuerdo con criterio personal. Visto de esta forma, a mayor estímulo de las recompensas e incentivos, mejor el clima organizacional.

En opinión de Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), la recompensa es la compensación o retribución como los beneficios financieros, de bienes tangibles o de servicios que percibe un trabajador como resultado de haber realizado un trabajo para la organización. En esta perspectiva se ubican Gómez, Balkin y Cardy (2008), para quienes a la recompensa es la retribución o incentivo que percibe una persona por un trabajo realizado, consta de tres componentes: salario base, incentivos y prestaciones sociales.

De manera similar, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), agregan otro elemento a la definición de recompensas, además de considerarlas influencias o incentivos que utiliza la organización para incrementar el desempeño de los empleados, también se usa para atraer empleados competentes a la empresa. En esta perspectiva Guízar (2013), complementa que son los beneficios, pagos y promociones que brinda la organización al empleado para mejorar la satisfacción y desempeño.

Por consiguiente, las recompensas son el favor o premio que se otorga para agradecer los servicios prestados o una buena acción. En otras palabras es el incentivo o estímulo ofrecido por la realización de una determinada tarea. Puede ser algo simbólico y no material, tal como un gesto o conducta de una persona hacia otra. Las principales recompensas pueden ser:

2.1.1.4.1 Incentivos

Es la recompensa en bienes, servicios u actos simbólicos que se ofrecen a un trabajador para motivarlo en su desempeño.

2.1.1.4.2 Salario

El salario es la compensación que se brinda a una persona por los servicios prestados, siendo de carácter uniforme en relación al cargo y funciones que cumple dentro de la organización y establecida en el presupuesto anual de egresos.

2.1.1.4.3 Prestaciones Sociales

Son beneficios de carácter social y de seguridad que percibe un empleado, en relación a lo estipulado en las leyes y normativas laborales, solventados con aportes obligatorios de los patrones, de los mismos trabajadores y del gobierno.

2.1.1.4.4 Promociones

Las promociones corresponden a ascensos de categoría jerárquica de un empleado dentro de una organización o reubicación de un trabajador en un puesto de mayor nivel.

2.1.1.5 Calor y Apoyo

Otra dimensión del clima organizacional es el calor y apoyo, definido por Litwin, Stringer y Brunet citados por García (2009), como los vínculos de amistad, de soporte y ayuda que experimentan las personas en una organización. Por su parte, Prichard y Karasick citado por Brunet (2004), especifican que es la ayuda brindada por la alta gerencia a los miembros de la organización cuando estos enfrentan problemas relacionados o no con el trabajo. En este sentido de acuerdo con Brunet (2004), el apoyo es el estímulo y ayuda que el empleado recibe de su superior.

Por último se presenta la definición de Chiavenato (2006), según la cual el calor y apoyo es el sentimiento de calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal que se da dentro de la organización, haciendo hincapié que en la medida que exista mayor calidez mejor será su clima organizacional. Es decir, calor hace referencia al modo de realizar algo con pasión, fervor y entusiasmo, bajo el amparo o protección de algo o alguien. De una forma simbólica, también expresa afecto, cariño y apoyo.

2.1.1.6 Conflicto

El conflicto como dimensión del Clima Organizacional son situaciones que provocan tensión y enfrentamientos entre los trabajadores de una institución. En este sentido, Chiavenato (2006), señala que es la confrontación de diferentes puntos de vista dentro de la organización, pudiendo tomarse acciones para evitar que las personas expresen sus ideas y la contraposición de ideas; como también promover que las personas expresen sus ideas y opiniones, para luego lidiar con la confrontación y llegar a un acuerdo de solución de manera consensuada. Evidentemente a mayor expresión de distintos puntos de vista, mejor será el clima organizacional.

En relación con este tema, Amorós (2007), sostiene que el conflicto es la percepción de dos o más partes en relación a que una afecta de manera negativa sus intereses como producto de la interdependencia e interacción; asimismo, se divide en conflicto funcional y disfuncional, el primero ayuda a mejorar el desempeño y el segundo lo obstruye.

Lo anteriormente citado se complementa con lo expuesto por Robbins y Judge (2009), quienes conciben el conflicto como un proceso cuyo inicio se da en el momento que una de las partes involucradas nota y se preocupa porque la otra ha sufrido un efecto negativo, o está próximo a sufrirlo. En el mismo orden de ideas, Aamodt (2010), asume que el conflicto es una reacción psicológica y conductual a la percepción de una persona de que otra está impidiendo el logro de su meta, originando un cambio en el comportamiento que afecta las expectativas de una relación.

De lo anterior se deduce que el conflicto es una relación recíprocamente negativa entre personas o grupo de personas, con origen en una contraposición de ideas y pensamientos. En un plano personal puede ser de manera consciente o inconsciente; en lo grupal se da de manera consciente pues las personas que conforman un grupo deciden enfrentarse a otros grupos por iguales o similares fines. En el conflicto las relaciones mentales y las emocionales de las personas desempeñan un rol importante pues este se presenta por circunstancias en las que dos o más partes involucradas, persiguen objetivos distintos, en distintos ámbitos, tales como: personal, familiar, laboral, comunal, municipal, nacional e incluso internacional. Asimismo el citado autor señala que existen dos tipos de conflicto, el disfuncional y el funcional; el primero disminuye la productividad y el segundo lo beneficia, es decir es una competencia sana, por lo tanto aumenta la eficacia.

2.1.1.6.1 Conflicto Funcional.

El conflicto funcional es aquel que estimula nuevas ideas, propicia una competencia sana y aumenta la eficacia del personal, además de reducir el riesgo. Es la confrontación que se da entre grupos y que benefician a la organización.

2.1.1.6.2 Conflicto Disfuncional.

El conflicto disfuncional es aquel que impide al personal trabajar juntos, disminuyendo la productividad, y que suele ocurrir cuando una o ambas partes involucradas perciben la pérdida del control debido a las acciones de la otra parte. Es la confrontación entre grupos que perjudica a la organización

Otros autores consideran a la capacitación, el compañerismo como aspectos que influyen en el clima organizacional. Por una parte la capacitación es el acto que tiene por objetivo lograr mejorar las habilidades y capacidades de las personas y como resultado cumplan de correcta manera las funciones del cargo que ocupan en la organización. Mientras el compañerismo, es la actitud de quienes se apoyan entre sí para lograr algún fin, también esa clase de vínculo entre compañeros, así como la situación de armonía y buena correspondencia entre ellos. Es un sentimiento de unidad que surge entre los integrantes de un grupo o una comunidad humana.

Resumen

El clima organizacional son todos aquellos aspectos que caracterizan el ambiente de trabajo y afectan de alguna manera el desenvolvimiento de las personas y por ende el desarrollo de las actividades cotidianas. Para su estudio se toman las dimensiones consideradas por Chiavenato (2006): estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y conflicto. La estructura organizacional muestra la jerarquía y facilita la dirección y administración de las actividades; los riesgos son la posibilidad de ocurran situaciones que pongan en peligro a los trabajadores; las recompensas son gratificaciones materiales o no que se otorgan al personal por el esfuerzo dedicado a la consecución de los objetivos organizacionales; el calor y apoyo se relaciona con la valoración social de una persona como “cálida o fría”, y es el primer paso a la hora de formar una impresión sobre alguien. Una persona cálida se considera sociable, cooperadora, generosa y digna de confianza mientras que a los individuos etiquetados como fríos se les considera egocéntricos, competitivos y de poco fiar. El apoyo se refiere a la protección, ayuda o favor que una persona, institución, organismo u organización ofrece a otro u otros frente a una situación de necesidad. Por último el conflicto es una reacción ante las diferencias de intereses, objetivos o puntos de vista producto de las relaciones entre el personal de una organización



Capítulo 3

La productividad institucional

CAPÍTULO 3

LA PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL

3.1. Presentación

La productividad es un concepto utilizado para medir los bienes y servicios producidos o prestados por cada factor utilizado: trabajador, capital, tiempo, por lo que permite evaluar la capacidad de la organización para lograr sus fines y el grado en que aprovechan los recursos disponibles. En este capítulo se presentan las definiciones propuestas por diferentes autores, se identifican los elementos y dimensiones, a la vez de destacar el papel de los trabajadores para alcanzar niveles óptimos de productividad en las organizaciones donde se desempeñan.

3.2. Productividad. Posturas de diferentes autores

El estudio de la productividad en las organizaciones implica revisar los procesos para detectar áreas donde se requiere aplicar mejoras, así como también determinar las herramientas apropiadas para tal fin. Entre los autores que estudian la productividad se señala Beltrán (2000), **quien** la define como la relación que existe entre la producción y los recursos empleados. También Mejía (2001), **sostiene** que es la relación entre la cantidad de producción obtenida y el monto de los recursos empleados en su fabricación; asimismo afirma que la productividad no depende de la cantidad de insumos disponibles, sino de la forma como se combinen para obtener más cantidad de producto.

En el mismo orden de ideas, Hiba (2005), asume que la productividad es la utilización eficiente de los recursos o insumos utilizados en la elaboración de productos o prestación de servicios. Coincide con **Mankiw** (2007), **quien** considera que es la cantidad de bienes terminados o servicios producidos en cada hora de trabajo realizado.

Por otra parte, la productividad es vista por Gómez, Balkin y Cardy (2008), como la medida de aporte de los trabajadores a nivel personal en el proceso de producción de los

bienes y servicios que produce la organización. Asimismo, para Chiavenato (2009) y Robbins y Judge (2009), **coinciden** en que es una medición del desempeño en relación a la eficiencia y eficacia.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), definen la productividad como la interrelación presente entre la producción y los insumos empleados durante un periodo de tiempo, tomando en consideración la calidad, lo cual se expresa de la siguiente manera:

Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)

Insumos

La expresión señala que la productividad se mejora al:

- Incrementar la producción con los mismos insumos.
- Reducir los insumos sosteniendo la misma producción.
- Incrementar la producción y reducir los insumos.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, la productividad considera efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

En el mismo orden de ideas, Alfaro (2012), sostiene que la productividad implica la comparación de dos eficiencias o rendimientos, con el fin de mejorarlos. A esta definición se agrega la de Carro y Gonzáles (2012), quienes especifican que la productividad es el indicativo mediante el cual se establece una relación entre lo producido por una organización y los recursos utilizados durante el proceso de producción.

De igual manera, Robbins y Judge (2013), consideran a la productividad como la transformación de materia prima en bienes o servicios finales, con un costo mínimo. Por consiguiente, para lograr productividad es necesario ser eficiente y eficaz en los procesos que conlleve la producción de un bien o servicio.

En ese mismo contexto, Londoño y Arcila (2013), **definen** productividad como la racionalización de la cantidad y optimización sinérgica de todos los recursos involucrados en la producción. Igualmente, la de Loayza (2016), como el valor del producto por unidad de insumo. También, Ñaña (2017), detalla que la productividad es la evaluación del

desempeño e incluye la eficacia y eficiencia. En este mismo orden de ideas la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2019), puntualiza que la productividad es el grado de eficiencia empleado en el uso de los recursos y puede medirse en términos de resultado dividido por la cantidad de trabajo realizado para generar resultados.

Al analizar las posiciones de los autores anteriormente citados se puede observar coincidencias al asegurar que una organización es productiva cuando logra los objetivos propuestos en el menor tiempo posible con un resultado de calidad en el servicio prestado. Por lo tanto, para ser productivos los trabajadores deben comprometerse con las metas organizacionales y estar dispuestos a esforzarse para alcanzarlas.

Además, se evidencia la existencia de elementos implícitos para obtener productividad tales como la eficacia, eficiencia y efectividad. Respecto a la eficacia se entiende como la capacidad para conseguir un resultado determinado, para la cual es necesario hacer el trabajo de manera correcta, por ende, se refiere a los fines y consecución de metas.

En tanto la eficiencia es la capacidad de lograr un fin empleando los mejores medios y el mínimo de recursos, es decir, se relaciona con la asignación de recursos humanos, materiales y el uso adecuado, preciso y pertinente de los mismos.

En cuanto a la efectividad se relaciona con la capacidad de las personas de ejecutar las operaciones de acuerdo con criterios de actuación previamente establecidos, de esto se desprende que la evaluación implica medir en términos de porcentaje si se ha cumplido con el criterio de actuación correspondiente. De esta manera la efectividad es cuantificar el cumplimiento de la meta. Para lograrla se deben considerar dos aspectos:

Correcta ejecución de tareas: referida a la realización o la elaboración de algo, al desempeño de una acción o a la puesta en funcionamiento de una cosa, sin cometer ninguna falta, error, o defecto en su realización.

Uso óptimo de recursos: es el mejor modo de efectuar una tarea o actividad, utilizando la menor cantidad de recursos posibles, se considera durante todo el proceso de desarrollo de la actividad la mejor manera de utilizar los recursos que se disponen, sin olvidar finalizar la actividad en forma eficaz.

3.3. La Productividad Institucional

La productividad institucional está ligada al rendimiento al rendimiento del personal, entendido como el desempeño de los trabajadores vinculado con las competencias en el ámbito de su contexto laboral. Si bien es cierto que este concepto es de difícil aplicación en el sector público se debe tomar en cuenta para conocer el nivel de los productos o servicios que de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones. Al respecto Beltrán (2017), señala que la productividad:

...es una medida clave para el logro de los objetivos de impacto de las políticas públicas. Si bien el concepto es esquivo en el sector público y no muchas entidades están mirando su nivel de productividad, cualquier esfuerzo por identificarla y medirla es crucial para determinar dentro del propósito fundamental, el nivel de productos y servicios que se deben lograr, bien sea medido en número de casos resueltos, peticiones atendidas, requerimientos resueltos, población atendida y otros que indiquen la gestión medida en resultados (p. 1).

Tomando en cuenta lo descrito por el autor, la productividad está vinculada con las actividades realizadas, los recursos disponibles y las acciones de coordinación institucional necesarias para obtener los objetivos previamente establecidos. En este sentido la productividad es entendida como la capacidad de producir un resultado deseado, permite determinar los insumos necesarios para alcanzar determinados resultados, de allí que intervengan factores como el personal, recursos físicos, productos o servicios intermedios, apoyo de otras dependencias e instituciones, es decir de los niveles de respuesta de las mismas y de otros factores que influyen en los procesos de fabricación de productos o prestación de servicios.

En la medida que se controlen los factores que afectan las actividades varía la productividad. Al respecto Beltrán (2017), sostiene el proceso demanda una serie de insumos y tiempo apropiado para que finalice conforme a lo previsto, entre los cuales se cuentan la información completa y de calidad tanto interna como externa, control de eventos externos que repercutan en las actividades, demoren el proceso y las decisiones.

Otro aspecto a considerar son los objetivos, esto es, los resultados que se esperan alcanzar cuyo logro es de vital importancia, para ello deben ser planteados en concordancia con la misión y visión de una organización. Igualmente es necesario que las personas cumplan con sus funciones de manera adecuada con el fin de facilitar el trabajo de todos.

3.4. Dimensiones de la Productividad

En la productividad intervienen diferentes factores conformen lo expresan los autores citados, sin embargo, coinciden en que las dimensiones de la productividad son la eficiencia y eficacia por lo que se consideran en este estudio.

3.4.1. Eficiencia

Entre los autores que han estudiado la eficiencia se presenta a Mejía (1998), quien la conceptualiza como la consecución de un objetivo al menor costo posible. Por lo tanto, para alcanzar los objetivos deseados debe hacerse un uso óptimo de los recursos. También Bouza (2000), define a la eficiencia como la relación entre los recursos y los resultados obtenidos en condiciones reales. Lo anteriormente expuesto indica que, para lograr eficiencia, el proceso debe ser efectivo, es decir, alcanzar la mejor relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos.

Otros autores como Hiba (2005), Chiavenato (2006), Robbins y Judge (2009), **definen** a la eficiencia como la relación de salidas efectivas obtenidas de acuerdo con una norma preestablecida, por consiguiente, se refiere a la buena y correcta ejecución de las tareas, dado que un trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado; **por** lo tanto, es la salida efectiva de los insumos requeridos para lograr las metas.

Koontz et al. (2012) y Alfaro (2012), **conceptualizan** la eficiencia como el logro de los fines de una organización con el mínimo uso de recursos, lo cual **implica** el acto de hacer las cosas bien y de manera correcta. Considerando que el trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.

3.4.2. Eficacia

El significado de eficacia está ligado a la capacidad desempeñar una función de forma adecuada. En relación a ello Mejía (1998), la define como la magnitud en que se alcanzan las metas y objetivos establecidos, evaluando el porcentaje logrado. Dicho de esta manera, la eficacia es el acto de concentrar el trabajo de una organización en las actividades y procesos que necesariamente tienen que realizarse para alcanzar los objetivos planteados.

De manera similar la eficacia es definida por Bouza (2000), como la relación entre los objetivos y los resultados obtenidos bajo circunstancias óptimas. Asimismo, Para Chiavenato (2006), es el logro de objetivos y resultados, considerando que un trabajo eficaz es provechoso y exitoso. Mientras que para Robbins y Judge (2009), la eficacia está ligada a la consecución de las metas. Por su parte Alfaro (2012), define a la eficacia como “el hecho de alcanzar los objetivos y resultados, considerando que un trabajo eficaz es aquel que resulta provechoso y exitoso” (pág. 176).

Debido a la importancia que reviste el tema, Fuentes (2012), investigó la satisfacción laboral y su influencia en la productividad en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango, determinando que los trabajadores están satisfechos por tener un trabajo estable, un ambiente que permite las relaciones personales adecuadas, el reconocimiento del tiempo de servicio para promociones a cargos superiores, equipamiento e infraestructura adecuada.

Dichos aspectos permiten alcanzar los objetivos de la institución, además, se sienten satisfechos por los beneficios y compensaciones que reciben por ser empleados de una institución pública. Sin embargo, consideran idónea una comunicación efectiva y afectiva entre los trabajadores. Igualmente resalta que existe una relación entre la productividad y el entorno del lugar trabajo, el salario, las prestaciones, factores componentes del clima organizacional.

Posteriormente, Castañeda (2016), realizó un estudio sobre el clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa Concreteras Granizo, donde determinó que el ambiente laboral es autoritario y paternal, caracterizado por la

tolerancia, la diferencia en las recompensas, las decisiones tomadas desde la gerencia, hechos que provocan disconformidad, escaso trabajo en equipo y comunicación, a esto se suma el no contar con las indumentarias de trabajo y de seguridad, ambientes inadecuados de trabajo, aspectos que no permiten desarrollar las actividades de la empresa de forma eficiente.

Al mismo tiempo, Saire (2016), estudió el clima laboral y productividad en los trabajadores de la empresa Tritón Trading S.A. Lima, determinando la existencia de la relación significativa entre el clima laboral, cooperación, recompensa, responsabilidad y la productividad de los trabajadores de la empresa. Igualmente se logra evidenciar la existencia de una relación muy alta entre el clima organizacional y la productividad.

En el mismo orden de ideas, Sedano (2016), investigó el clima organizacional y la productividad laboral en el Servicio de Medicina Física y rehabilitación del Hospital Naval donde pudo determinar que el clima organizacional mantiene una interrelación muy significativa con las dimensiones de trabajo en equipo, cultura organizacional y liderazgo en relación con la productividad.

También Silva y Ramos (2017), estudiaron la influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho Apurímac, en el mismo pudieron comprobar que un ambiente laboral de escasa confianza, intolerancia, desestimación de aportes entre trabajadores, donde no se cuenta con el material logístico necesario, la deficiente labor en las tareas encargadas y el incumplimiento de funciones influyen de forma determinante en la baja productividad de los trabajadores. Por ello, sugieren la implementación de la propuesta de un texto técnico funcional y operativo para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la institución.

Otro estudio donde se corroboró que el clima organizacional influye en la eficiencia y eficacia de la producción laboral de los trabajadores fue el de Vicuña (2017), quien investigó la Influencia del clima organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho, Lima.

Por último, Sánchez y Bocangel, (2013), estudiaron la productividad de los trabajadores del Centro de Atención al Aliente de Claro Puerto Maldonado en relación con los logros alcanzados, considerando que la atención al cliente y el trato adecuado de los líderes con el personal garantiza una atención de calidad; detectaron que se les capacita únicamente respecto a las características de los equipos o productos que vende la empresa, no siendo suficiente para ofrecer un buen servicio. También se demostró que no existe empatía entre los trabajadores y sus superiores, lo cual se traduce en insatisfacción al momento de realizar sus labores diarias, siendo estos factores negativos para un clima laboral favorable. En lo referente al liderazgo en la empresa, no se fomenta el crecimiento personal ni profesional; finalmente, el no contar con un manual o guía para el desarrollo de las labores dificulta que estos las cumplan de forma correcta.

3.5. Términos Básicos

Cargo

Función en la cual una persona tiene un empleo de elevada responsabilidad en una organización, organismo o empresa.

Coordinación

Proceso mediante el cual se busca integrar el trabajo administrativo de personas, áreas u órganos de una organización, todo ello con la finalidad de lograr los objetivos de la organización, tomando en consideración la distribución adecuada de los espacios, recursos; lográndose un trabajo armonioso entre todas las áreas de la organización.

Efectividad

Liderazgo

Capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y realizar acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.

Mediación

Es un tipo de negociación en la que interviene un tercero en el proceso de resolución de conflictos, su función es lograr acuerdos entre las partes, a los que no podrían arribar a solas.

Negociación

Actividad en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose unas a otras con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado.

Organización

Son las relaciones existentes entre niveles jerárquicos, funciones, recursos y personas que forman parte de una organización, expresados a través de una estructura técnica, que tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de la organización de una manera eficiente.

Política

Doctrina que sirve de guía durante los procesos de toma de decisión, al momento de disponer la ejecución de planes, estrategias, programas y proyectos específicos de importancia para una organización.

Procedimiento

Proceso que involucra un conjunto de pasos o procesos previos menos complejos, que se ejecutan de forma cronológica de cara al cumplimiento de una meta u objetivo, requiriéndose para ello materiales, herramientas, equipos y otros que necesiten los trabajadores para realizar sus actividades en los tiempos adecuados.

Reclutamiento

Proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Reglamento

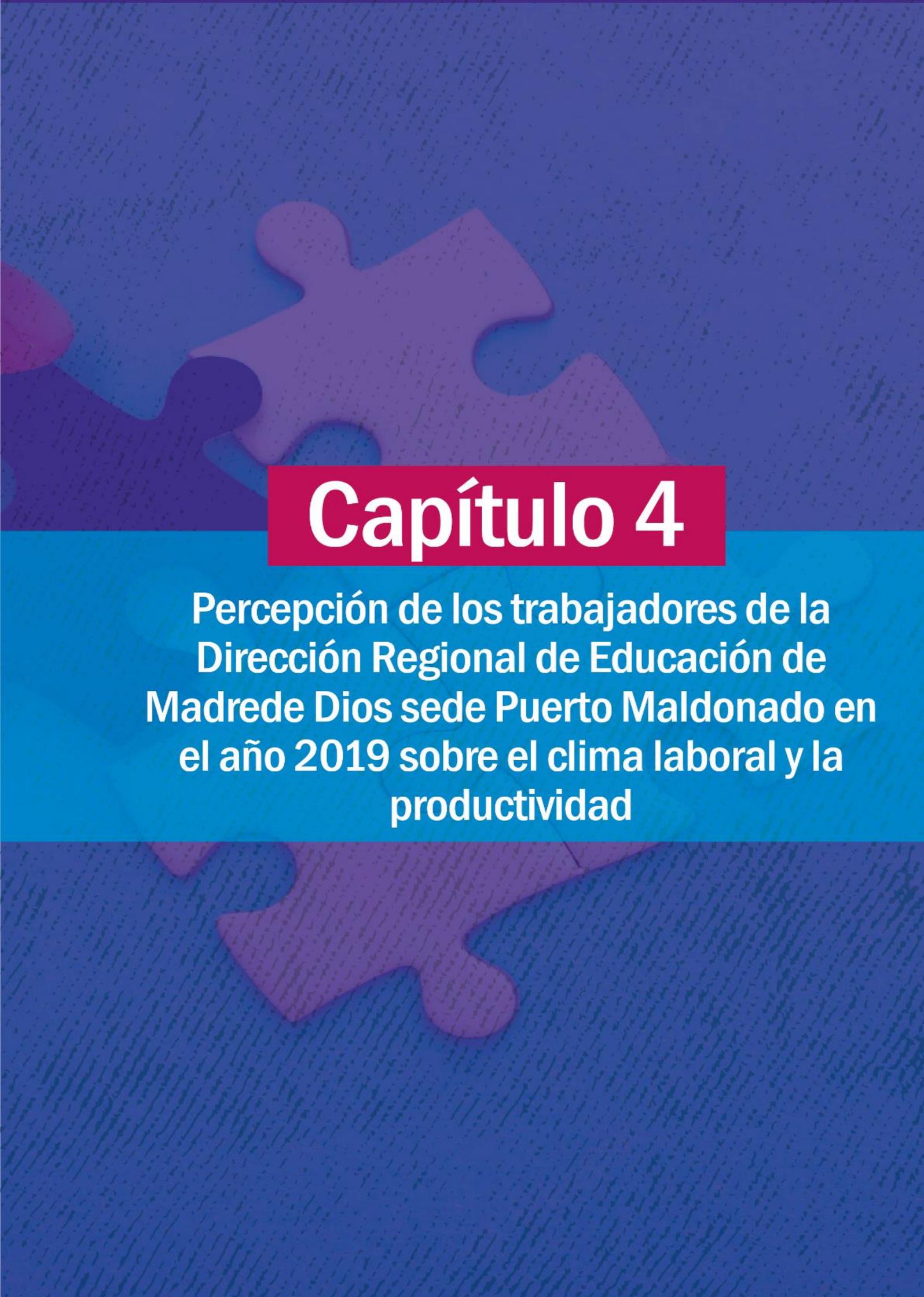
Documento de carácter normativo que determina las competencias de cada unidad administrativa de la organización. Asimismo, en el reglamento se estipulan las reglas, obligaciones y beneficios que ofrece la organización para los trabajadores y del mismo modo las reglas y obligaciones que debe cumplir el trabajador para con la organización.

Selección

Es la elección dentro de un grupo reclutado, de individuos adecuados para el puesto adecuado, cuyo objetivo es el de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de la entidad.

3.6. Resumen

La productividad es una medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia, es una relación entre los productos obtenidos (bienes o servicios) y los factores o recursos utilizados en la producción, como son los trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos. La productividad mide la eficiencia con que se emplean los recursos en conjunto, incluyendo tanto el capital de trabajo como la mano de obra en la producción. Por otra parte, la eficiencia es la capacidad que se tiene para alcanzar una tarea en un corto periodo de tiempo y logrando un empleo óptimo de recursos, es la utilización más lógica de los recursos disponibles en busca de lograr un objetivo, es decir, es la relación óptima existente entre los insumos y resultados, beneficios y costos, resultados y tiempos. Respecto a la Eficacia, comprende la capacidad de una organización en cuanto al cumplimiento de su misión en diferentes ámbitos, desde conseguir un volumen de producción con calidad, adaptabilidad frente a cambios externos, crecimiento y desarrollo organizacional; también, se considera a la eficacia como la facultad que se tiene para lograr los objetivos planteados, cumpliéndose con los tiempos y calidad convenidos. En tal sentido, la eficacia es la virtud, fuerza, poder y capacidad para obrar y obtener un efecto deseado; así como la magnitud en el que se logra alcanzar las actividades y resultados planificados.



Capítulo 4

**Percepción de los trabajadores de la
Dirección Regional de Educación de
Madrede Dios sede Puerto Maldonado en
el año 2019 sobre el clima laboral y la
productividad**

CAPITULO 4

PERCEPCION DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE MADRE DE DIOS SEDE PUERTO MALDONADO EN EL AÑO 2019 SOBRE EL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD

4.1 Presentación

En este capítulo se muestran los resultados y análisis de la percepción de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios Sede Puerto Maldonado en el año 2019 sobre el Clima Laboral desde las dimensiones Estructura Organizacional, Responsabilidad, Riesgos, Recompensas, Calor y Apoyo, Conflicto. También se presentan hallazgos sobre la Productividad a través de las dimensiones eficiencia y eficacia. Posteriormente se utiliza la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman y se calculan las correlaciones entre las dimensiones del clima organizacional y la productividad y se prueban las hipótesis.

4.2. Presentación y Análisis de Resultados

Tabla 1.

Resultados descriptivos de la variable Clima Organizacional

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Poco adecuado | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| Parcialmente Adecuado | 22 | 27,5 | 27,5 | 28,7 |
| Válido | | | | |
| Adecuado | 51 | 63,7 | 63,7 | 92,5 |
| Muy adecuado | 6 | 7,5 | 7,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se muestran en la tabla 1 evidencian que el 63,7% de los trabajadores concibe el clima organizacional de la Dirección Regional de Educación adecuado; para el 27,5% es parcialmente adecuado, el 7,5% lo percibe muy adecuado y el 1,3% indica que es poco adecuado. Los datos presentados demuestran que los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios distinguen que la atmósfera laboral generada por las percepciones de los miembros sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales es óptima.

Los hallazgos presentados difieren de la investigación de Scipión (2018) quien determinó que el clima organizacional es inadecuado conforme lo manifestó más del 50% de trabajadores, por lo tanto, se debe mejorar. De la misma manera, difieren de los resultados obtenidos por Paredes (2018) quien determinó que el clima laboral no es bien valorado y apreciado por los trabajadores. Por eso, es interesante entender la apreciación de los trabajadores sobre el medio laboral, permite tener una idea de cómo realizar su trabajo y las actitudes que adoptarán frente al clima de la institución. En consecuencia, los directivos deben fomentar las condiciones para que los trabajadores tengan una mejor percepción del ambiente laboral y de esa forma mejore su desempeño.

Figura 1.

Resultados descriptivos de la variable Clima Organizacional

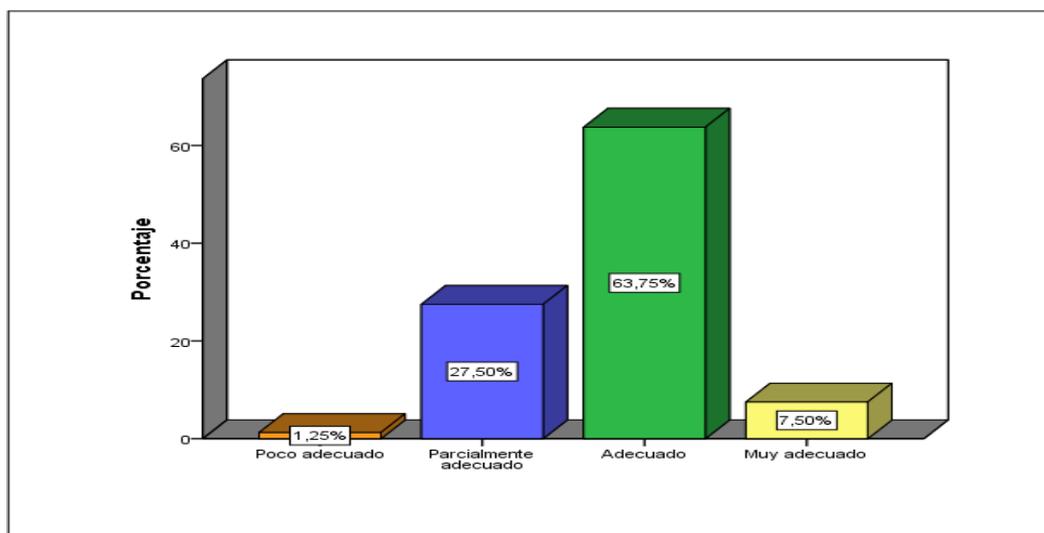


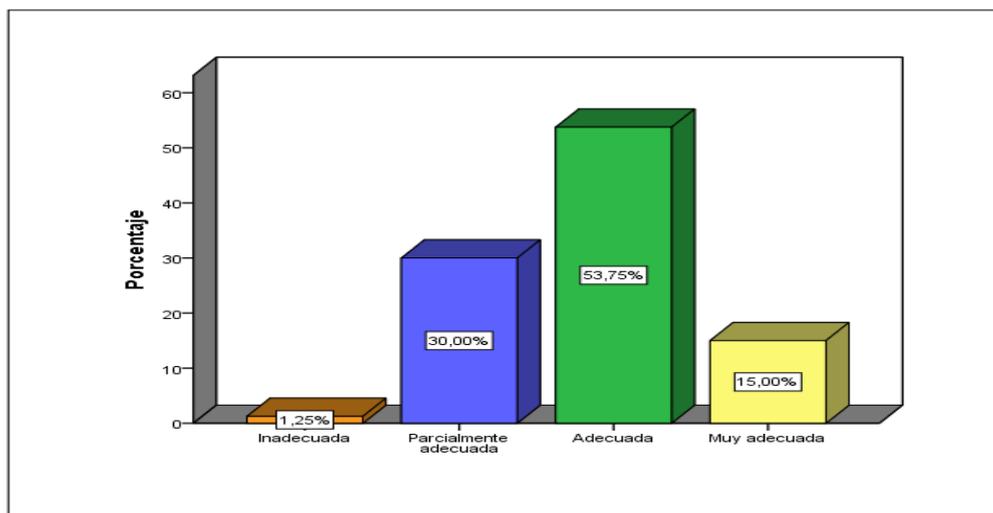
Tabla 2.*Resultados descriptivos de la dimensión Estructura Organizacional*

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Inadecuada | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| Parcialmente adecuada | 24 | 30,0 | 30,0 | 31,3 |
| Válido | | | | |
| Adecuada | 43 | 53,7 | 53,7 | 85,0 |
| Muy adecuada | 12 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Conforme se muestra en la tabla 2, el 53,8% de los trabajadores considera adecuada la estructura organizacional de la Dirección Regional de Educación, para el 30% es parcialmente adecuada, el 15% indica que es muy adecuada y el 1,3% menciona que es inadecuada. En este sentido, la mayor parte de los trabajadores afirman que la organización de las áreas de trabajo está de acuerdo al organigrama de la institución, asimismo señalan que los cambios en cargos de confianza casi siempre promueven el logro de los objetivos institucionales, del mismo modo se respetan y cumplen lo estipulado en el ROF y TUPA de la institución y finalmente se percibe que existe la participación colectiva en la elaboración y/o actualización de los documentos de gestión.

Para que una institución mejore sus niveles de productividad es necesario que la estructura organizacional sea sólida y que en cada puesto se encuentre un profesional idóneo para cumplir las funciones encomendadas. Mejía (2000) señala que la estructura y el modo en el cual están diseñados los cargos, funciones, niveles jerárquicos, estructuras de comunicación, comités institucionales, políticas normativas y políticas de valores, son pilares para el crecimiento y desarrollo de la institución.

Figura 2.*Resultados descriptivos de la dimensión Estructura Organizacional***Tabla 3.***Resultados descriptivos de la dimensión Responsabilidad*

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Muy bajo | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| Bajo | 1 | 1,3 | 1,3 | 2,6 |
| Regular | 12 | 15,0 | 15,0 | 17,6 |
| Válido | | | | |
| Alto | 33 | 41,2 | 41,2 | 58,8 |
| Muy alto | 33 | 41,2 | 41,2 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 3, el 41,2% de los trabajadores presenta altos niveles de responsabilidad, otro 41,2% señala que su nivel de responsabilidad es muy alto, el 15% muestra un nivel regular, el 1,3% son poco responsables y 1,3% se considera muy poco responsable en las labores desempeñadas. Como se puede ver, la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional de Educación presenta entre altos y muy altos niveles de responsabilidad lo cual incrementa la productividad. En ese sentido, se caracterizan por el cumplimiento de sus obligaciones, con cierta autonomía para tomar acciones y medidas que les permiten desarrollar su trabajo de mejor manera, lo cual evidencia que están cumpliendo las obligaciones como trabajador.

En líneas generales es positivo que casi todos los trabajadores demuestren responsabilidad al realizar las funciones por las que fueron contratados. Gómez, Balkin y Cardy (2008), señalan que la responsabilidad conlleva a realizar las acciones y sus consecuencias, medida en relación al trabajo que se realiza para obtener un determinado resultado. Como señala Franklin (2009) tienen la obligación de realizar una tarea, y en la institución muchos de los trabajadores la realizan. Dicha realidad evidentemente promueve el logro de los objetivos propuestos.

Figura 3.

Resultados descriptivos de la dimensión Responsabilidad

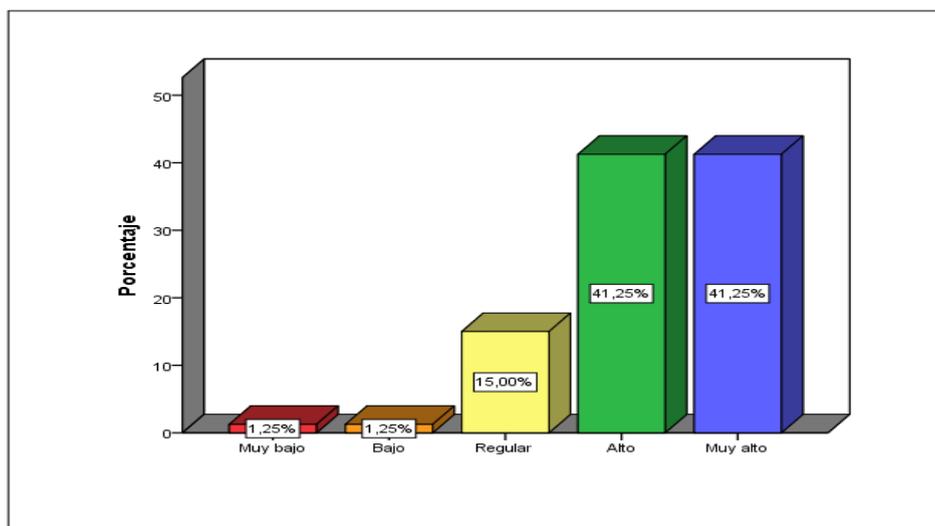


Tabla 4.

Resultados descriptivos de la dimensión Riesgos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Bajo | 19 | 23,8 | 23,8 | 23,8 |
| Regular | 42 | 52,5 | 52,5 | 76,3 |
| Válido Alto | 15 | 18,7 | 18,7 | 95,0 |
| Muy alto | 4 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se puede observar que el 52,5% de los trabajadores perciben que el riesgo en la institución es regular, el 23,8% los considera bajos, para el 18,7% son altos y el 5% señala que son muy altos. De acuerdo con los resultados expuestos se deduce que

los trabajadores de la Dirección Regional de Educación perciben que el espacio asignado para realizar sus funciones no es del todo adecuado debido a la precariedad y poco orden, lo cual no les permite trabajar de forma segura, del mismo modo se puede afirmar que la institución cuenta con algunos implementos de seguridad acorde a las exigencias de Defensa Civil. En relación al uso de las TICs como herramientas para el desarrollo de sus funciones, gran parte de los trabajadores lo consideran como un desafío a superar.

Es necesario resaltar que un trabajador podrá desempeñarse adecuadamente si las condiciones físicas crean en él la comodidad y seguridad necesaria. Sin embargo, dichas cualidades no son percibidas por todos los trabajadores. Conforme lo expresa el Organismo Internacional de Normalización (2018), el riesgo aumenta la probabilidad de que suceda algo peligroso por la gravedad del daño que podría ocasionar dicho suceso en el lugar de trabajo. Por lo tanto, es necesario que los directivos doten de los implementos de seguridad necesarios y distribuyan los ambientes para que los trabajadores laboren cómodamente y en condiciones seguras.

Figura 4.

Resultados descriptivos de la dimensión Riesgos

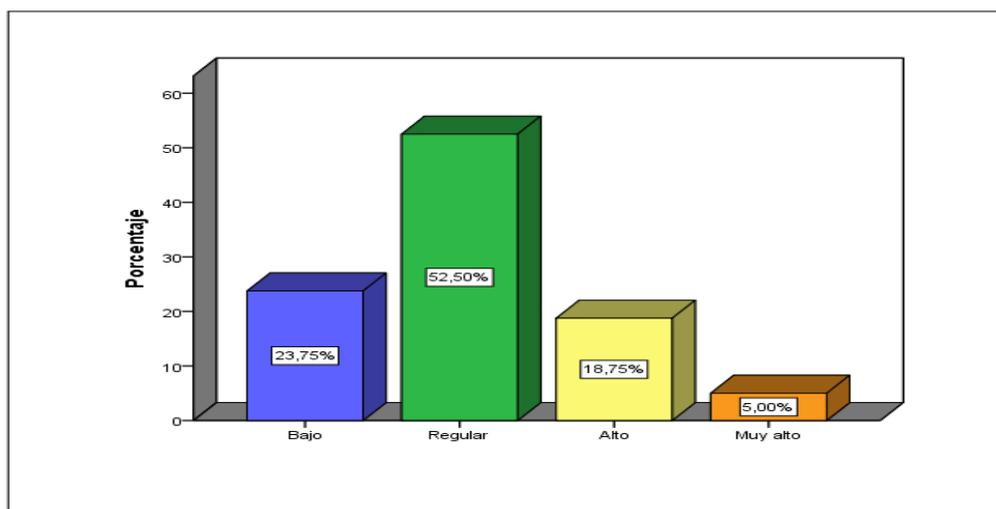


Tabla 5.*Resultados descriptivos de la dimensión Recompensas*

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 3 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| Casi nunca | 6 | 7,5 | 7,5 | 11,3 |
| A veces | 7 | 8,8 | 8,8 | 20,0 |
| Válido | | | | |
| Casi siempre | 42 | 52,5 | 52,5 | 72,5 |
| Siempre | 22 | 27,5 | 27,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 5 se observa que el 52,5% de los trabajadores afirma que casi siempre reciben recompensas por parte de la institución donde laboran, el 27,5% siempre recibe estímulos, el 8,8% a veces, el 7,5% casi nunca recibe estímulos por las metas logradas y el 3,7% nunca es incentivado por tener buen desempeño. De eso se desprende que en la Dirección Regional de Educación existen políticas que incentivan el desempeño, muchas veces reciben felicitaciones y reconocimientos, sienten que su salario en cierta medida está acorde a la función que desempeñan y reciben dotaciones de uniformes y bonos de comedor como incentivos. En relación con las promociones, la mayoría de trabajadores afirma que se realiza cuando existe una plaza orgánica de mayor jerarquía disponible.

Como se puede observar, la mayoría de trabajadores reciben algún tipo de estímulo como resoluciones de felicitación, reconocimiento público y consideran que la remuneración se corresponde con la labor que realiza. Ello es pertinente pues los motiva, lo cual favorece el aumento de los niveles de productividad en la institución. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), conciben la recompensa como los beneficios financieros, de bienes tangibles o de servicios que se percibe como resultado de haber realizado un trabajo para la organización. En este caso es necesario continuar otorgando reconocimientos a los trabajadores que destaquen en el ejercicio de sus funciones, ello motivará a los demás trabajadores a esforzarse para recibir incentivos. Al respecto, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), señalan que los trabajadores

recompensados y reconocidos normalmente incrementan su desempeño. Del mismo modo, muchas instituciones tienen políticas atractivas de recompensas para atraer empleados competentes.

Figura 5.

Resultados descriptivos de la dimensión Recompensas

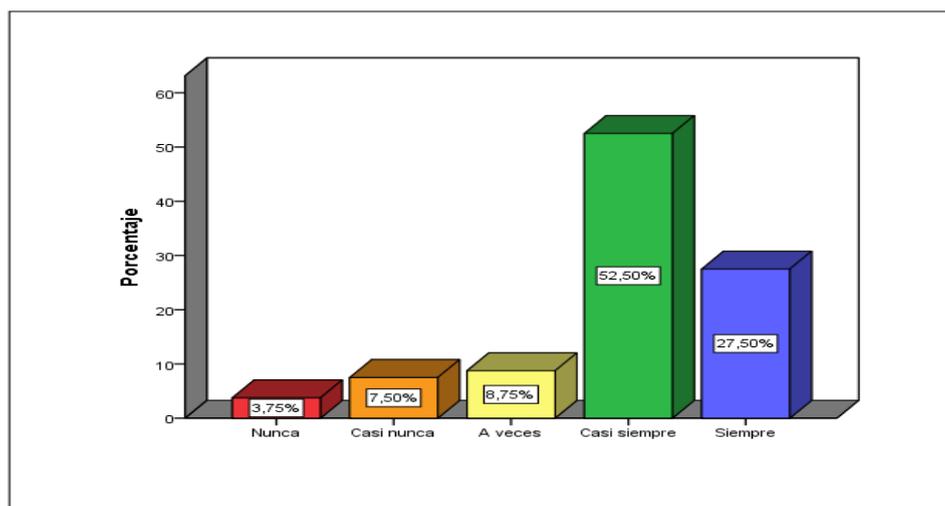


Tabla 6.

Resultados descriptivos de la dimensión Calor y Apoyo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Nunca | 4 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Casi nunca | 12 | 15,0 | 15,0 | 20,0 |
| A veces | 33 | 41,3 | 41,3 | 61,3 |
| Válido | | | | |
| Casi siempre | 22 | 27,5 | 27,5 | 88,8 |
| Siempre | 9 | 11,2 | 11,2 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 6, el 41,3% de los trabajadores afirma que a veces sienten que los directivos y mandos medios les brindan calor y apoyo, el 27,5% casi siempre recibe estímulos afectivos, según el 15% casi nunca los apoyan, el 11,3% siempre siente el calor y apoyo y el 5% nunca es apoyados ni perciben el calor por parte de sus superiores. De acuerdo con los datos presentados, la institución casi siempre les brinda capacitaciones a los trabajadores de acuerdo con su especialidad, cuando tiene como fin ser replicada en la institución se realiza de forma pertinente, asimismo existe compañerismo entre los trabajadores, por otra parte el trato entre trabajadores se basa en el respeto, cordialidad y amabilidad y finalmente cuando un trabajador enfrenta problemas de índole personal, recibe apoyo solidario y emocional de sus compañeros.

Es este sentido, es una fortaleza que la mayoría de trabajadores afirme que muchas veces reciben apoyo cuando lo necesitan y perciben un calor o afecto por parte de sus jefes. En ese sentido, Litwin y Stringer (como se citó en Brunet, 2004), mencionan la importancia del apoyo puesto que brindan sentimientos de soporte, ayuda y amistad. Del mismo modo Chiavenato (2006), enfatiza que cuanto más cálida sea la organización, mucho mejor su clima organizacional, considerando al calor y apoyo como el sentimiento de calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal que se da dentro de la organización.

Figura 6.

Resultados descriptivos de la dimensión Calor y Apoyo

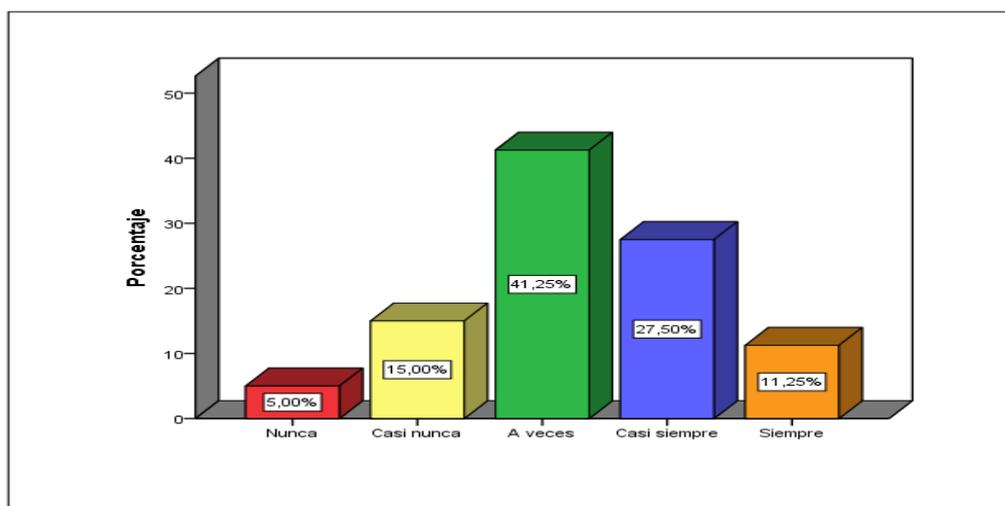


Tabla 7.*Resultados descriptivos de la dimensión Conflicto*

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Muy bajo | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| Bajo | 20 | 25,0 | 25,0 | 27,5 |
| Válido | | | | |
| Regular | 44 | 55,0 | 55,0 | 82,5 |
| Alto | 14 | 17,5 | 17,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la tabla 7 el 55% de los trabajadores indica que existe un nivel regular de solución a los conflictos, el 25% señala que los conflictos se solucionan de manera poco adecuada, para el 17,5% la forma de solucionarlos es óptima y el 2,5% precisa que la forma de solucionar conflictos por parte de los mandos medios y directivos es inadecuada.

Como se puede observar, los trabajadores de la Dirección Regional de Educación se caracterizan porque perciben que cuando se presentan dificultades en la institución, a veces se busca la solución de forma autoritaria, sin llevar a consenso. Del mismo modo existen conflictos generados por ideas y opiniones contrapuestas entre los trabajadores y las acciones que toma la institución para mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores no es la más adecuada. Ello indiscutiblemente influye negativamente en la convivencia y el clima en el centro laboral.

A partir de estos resultados se afirma que existen limitados mecanismos para solucionar adecuadamente los conflictos generando en cierta medida problemas interpersonales puesto que las partes con diferencias no están satisfechas con la forma como se da solución a los mismos. Como menciona Aamodt (2010) los conflictos son reacciones psicológicas y conductuales sobre la percepción de una persona de que otra impide el logro de sus metas, originando un cambio en el comportamiento y afectando las expectativas de una relación. Por ello surge la necesidad de que los directivos desarrollen estrategias para que los conflictos generen nuevos aprendizajes y las soluciones sean justas.

Figura 7.

Resultados descriptivos de la dimensión Conflicto

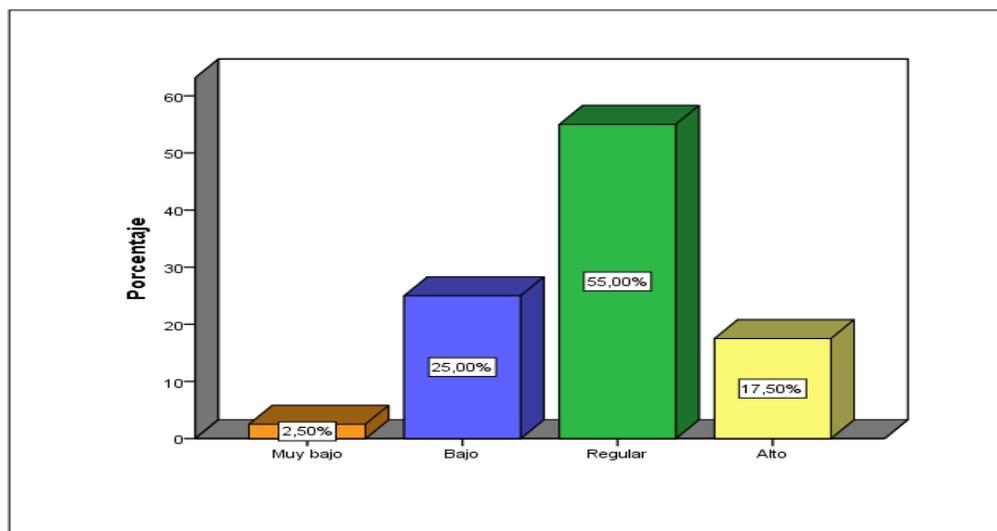


Tabla 8.

Resultados descriptivos de la variable Productividad

| | Frecuencia | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|-----------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy baja | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | Baja | 1 | 1,3 | 1,3 | 2,6 |
| | Regular | 1 | 1,3 | 1,3 | 3,9 |
| | Alta | 33 | 41,1 | 41,1 | 45,0 |
| | Muy alta | 44 | 55,0 | 55,0 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 8, el 55% de los trabajadores presenta muy altos niveles de productividad; el 41,3% altos niveles y el 1,3% regular, baja y muy baja productividad respectivamente. De acuerdo al hallazgo expuesto, la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional de Educación está en los rangos altos y muy altos niveles de productividad, aspecto importante para que dicha institución alcance sus objetivos. Del mismo modo, se percibe que los trabajadores cuentan con los conocimientos, habilidades y capacidades que les permitan realizar su trabajo de forma correcta. También es notorio el óptimo uso de los recursos que se les asignan y generalmente las metas planificadas son logradas dentro de los tiempos establecidos. Dicha situación es gratificante y es un indicador que es necesario continuar fortaleciendo sus capacidades, no solo de los

trabajadores, sino también de los mandos medios y directivos para que la institución continúe mejorando los niveles de productividad.

Los resultados expuestos previamente difieren con los hallazgos de la investigación de Silva y Ramos (2019) quienes determinaron que existe un alto índice negativo en el nivel de productividad, siendo esta inferior a las políticas institucionales; otro efecto percibido es la ineficiencia en la realización de las tareas asignadas y falta de calidad en el cumplimiento de sus funciones.

De la misma manera, los resultados de dicho estudio difieren de los obtenidos por Fuentes (2012) quien determinó que los empleados son productivos y manifiestan estar satisfechos por tener un trabajo estable, un ambiente que permite las buenas relaciones personales, el reconocimiento del tiempo de servicio para promociones a cargos superiores, un buen equipamiento y la infraestructura adecuada, además, se sienten satisfechos por los beneficios y compensaciones que reciben por ser empleados de una institución pública.

Por otra parte, difiere de los resultados de Bocangel (2013) quien halló que la productividad organizacional en el Centro de Atención al Cliente de Claro, es regular conforme a los objetivos y metas logradas. Al respecto, Castañeda (2016) señala que existe una relación entre la productividad y condiciones laborales óptimas. Por consiguiente, para alcanzar los objetivos de una organización es importante tener presente el rol que desempeña el clima organizacional en la productividad.

Figura 8.

Resultados descriptivos de la variable Productividad

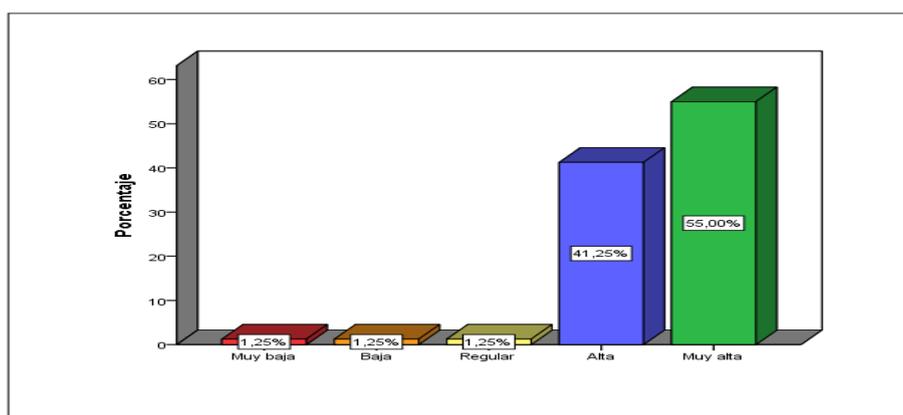


Tabla 9.
Resultados descriptivos de la dimensión Eficiencia

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Muy bajo | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| Bajo | 3 | 3,8 | 3,8 | 6,3 |
| Regular | 9 | 11,2 | 11,2 | 17,5 |
| Válido | | | | |
| Alta | 32 | 40,0 | 40,0 | 57,5 |
| Muy alta | 34 | 42,5 | 42,5 | 100 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la tabla 9, el 42,5% de los trabajadores presenta un muy alto nivel de eficiencia, el 40% un nivel alto de eficiencia, el 11,3% es regularmente eficiente, el 3,8% muestra baja eficiencia y el 2,5% tiene un muy bajo nivel de eficiencia. Como se puede observar, los trabajadores de la Dirección Regional de Educación se caracterizan por presentar entre altos y muy altos niveles de eficiencia, lo cual significa que cumplen con el perfil profesional para desempeñarse en sus puestos, asimismo la institución dota de recursos lo cual favorece el cumplimiento de las tareas, del mismo modo, los trabajadores dan un uso óptimo a los recursos (equipos, herramientas, etc.) asignados y normalmente trabajan horas extras para cumplir con sus responsabilidades.

Conforme lo expresa Alfaro (2012), la eficiencia es el acto de hacer las cosas bien y de manera correcta. Considerando que el trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado, se infiere que en la Dirección Regional de Educación los trabajadores se desempeñan como debería ser. En ese sentido, es necesario lograr objetivos al menor costo posible, lo cual implica que se deben usar los recursos disponibles para lograr los objetivos (Mejía, 1998).

Figura 9.

Resultados descriptivos de la dimensión Eficiencia

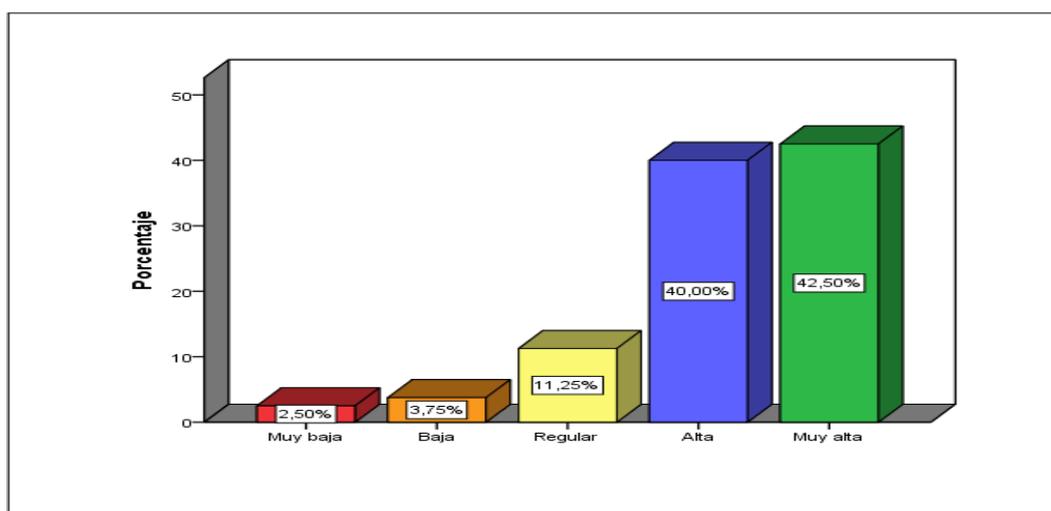


Tabla 10.

Resultados descriptivos de la dimensión Eficacia

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Muy bajo | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| Bajo | 2 | 2,5 | 2,5 | 3,8 |
| Regular | 7 | 8,7 | 8,7 | 12,5 |
| Válido | | | | |
| Alta | 52 | 65,0 | 65,0 | 77,5 |
| Muy alta | 18 | 22,5 | 22,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

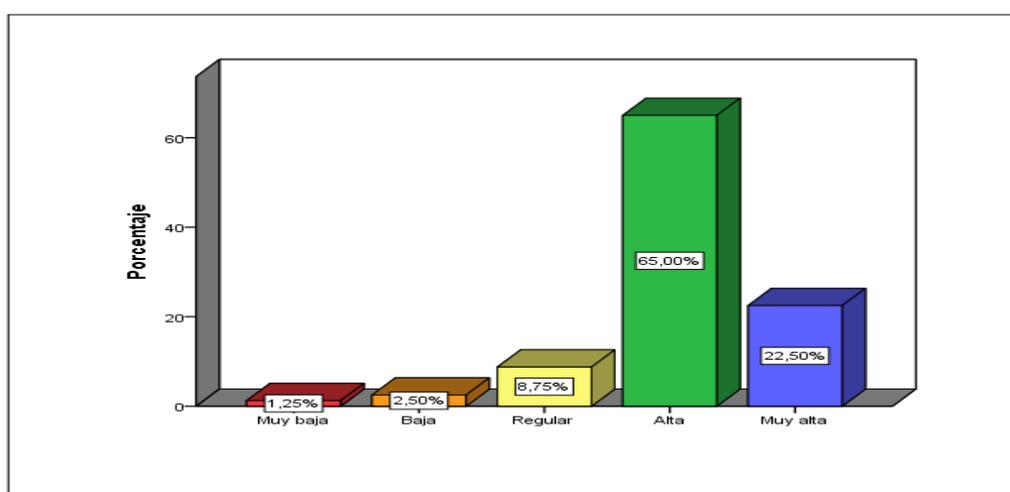
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se observa que el 65% de los trabajadores presenta un alto nivel de eficacia, el 22,5% muy altos niveles, el 8,8% son regularmente eficaces, el 2,5% son poco eficaces y el 1,3% presentan muy bajos niveles de eficacia. De acuerdo con los resultados la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación presenta entre altos y muy altos niveles de eficacia, lo que implica que normalmente cumplen con las metas establecidas dentro de los plazos previstos que a nivel institucional se tienen definidos y se cumplen como es debido, todo lo cual influye en la productividad institucional.

En consecuencia, se afirma que la Dirección Regional de Educación cumple con la misión, lo cual genera satisfacción en los usuarios. En ese sentido, los trabajadores tienen la capacidad para cumplir con sus deberes en el tiempo y con la calidad pertinente. Por ello es necesario planificar las actividades para alcanzar los resultados deseados. Al respecto, Alhama, Alonso y Cuevas (2001) señalan que una organización eficaz presenta también adaptabilidad a los cambios, lo que le permite desarrollarse frente a los constantes cambios y tendencias mundiales.

Figura 10.

Resultados descriptivos de la dimensión Eficacia



4.3. Prueba de Normalidad

Tabla 11.

Prueba de Normalidad

| Kolmogorov-Smirnov ^a | | | |
|---------------------------------|-------------|----|-------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Clima organizacional | ,076 | 80 | ,200* |
| Estructura organizacional | ,113 | 80 | ,013 |
| Responsabilidad | ,181 | 80 | ,000 |
| Riesgos | ,130 | 80 | ,002 |
| Recompensas | ,198 | 80 | ,000 |
| Calor y apoyo | ,109 | 80 | ,020 |
| Conflicto | ,118 | 80 | ,007 |
| Productividad | ,181 | 80 | ,000 |
| Eficiencia | ,161 | 80 | ,000 |
| Eficacia | ,248 | 80 | ,000 |

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

H1= La distribución de las variables y dimensiones difieren de la distribución normal.

H0= La distribución de las variables y dimensiones no difieren de la distribución normal.

Para determinar qué tipo de prueba estadística se debía utilizar, se realizó la prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov. El p-valor de cada una de las variables y dimensiones resultó inferior al nivel de significancia por lo que se rechazó la hipótesis nula y a la vez de aceptar la hipótesis alterna: la distribución de las variables y dimensiones no se asemejan a la distribución normal. Por lo expuesto, se debe utilizar una prueba estadística no paramétrica, por lo que en este caso se decidió usar la prueba Rho de Spearman, la cual además de contrastar las hipótesis indicará el sentido e intensidad de la correlación.

4.4. Prueba de Hipótesis

4.4.1. Prueba de Hipótesis General

H1: $p \neq 0$

Existe influencia del clima organizacional en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

H0: $p = 0$

No existe influencia del clima organizacional en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Nivel de significación

$\alpha = 0,05$.

4.5. Prueba estadística. Correlación entre el Clima Organizacional y la Productividad

Tabla 12.

Correlación entre el Clima Organizacional y la Productividad

| | | | Clima Organizacional | Productividad |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Clima organizacional | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,461** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 80 | 80 |
| | Productividad | Coeficiente de correlación | ,461** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 80 | 80 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Conforme lo expuesto en la tabla 12, el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre ambas variables analizadas es de 0,461 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,000 < 0,05$) lo que indica la existencia de una correlación positiva y moderada, deduciendo que el clima organizacional influye positivamente en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Los resultados indican que el clima organizacional influye positivamente en la productividad de los trabajadores lo cual coincide con los hallazgos de Castañeda (2016), respecto a que existe una relación entre la productividad y condiciones laborales óptimas. En ese sentido, para alcanzar los objetivos de una organización es importante no olvidar el rol clave que desempeña el clima organizacional en la productividad. Del mismo modo, guarda relación con el estudio de Saire (2016) quien concluyó que existe una relación significativa muy alta entre el clima laboral y la productividad en los trabajadores de la empresa Tritón Trading S.A. Asimismo corrobora los hallazgos de Sedano (2016) quien demostró en su investigación que la atmósfera psicológica que se percibe en el centro laboral influye en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

De igual forma, coincide con los resultados de Silva, Sabino, Ramos y Rodrigo (2017) quienes demostraron a través de su estudio que el ambiente laboral es un predictor de la productividad de los trabajadores por cuanto al sentirse cómodos y satisfechos con las condiciones físicas y afectivas que la institución les brinda, posibilita dar todo de sí para lograr los objetivos propuestos. De la misma manera, los hallazgos son corroborados

por Vicuña (2017) quien estableció que, si existe un buen clima organizacional en la institución, este repercute directamente en el buen desempeño que los empleados puedan evidenciar. Por ello, es necesario que la alta dirección diseñe las condiciones para lograr que el trabajador se sienta a gusto donde labora para que así pueda ser más productivo, lo cual beneficiará a la institución.

Finalmente coincide con la investigación de Calachua (2018) quien determinó que existe un grado de relación de 85,8% entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. A la luz de los resultados resulta importante precisar que, si un trabajador percibe que la estructura organizacional de la institución donde labora es adecuada, si las responsabilidades que se les da son coherentes con el perfil profesional que cuentan, si los reconocimientos que se realizan por el cumplimiento de objetivos son constantes y si existe una adecuada solución a los conflictos, su desempeño será el más óptimo, generando que la institución alcance altos niveles de productividad.

4.6. Prueba de Hipótesis Específica 1

H1: $p \neq 0$

Existe influencia de la estructura organizacional en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

H0: $p = 0$

No existe influencia de la estructura organizacional en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Nivel de significación

$\alpha = 0,05$.

4.7. Prueba Estadística. Correlación entre la Estructura Organizacional y la Productividad

Tabla 13.

Correlación entre la Estructura Organizacional y la Productividad

| | | | Estructura Organizacional | Productividad |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Estructura organizacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,333** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,003 |
| | | N | 80 | 80 |
| | Productividad | Coefficiente de correlación | ,333** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,003 | . |
| | | N | 80 | 80 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De acuerdo a la tabla 13, el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la dimensión y variable analizada es de 0,333 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,003 < 0,05$) lo cual indica que existe una correlación positiva y débil, deduciendo que la estructura organizacional influye positivamente en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Como se puede apreciar en la tabla 13, una institución que diseñe los cargos, funciones, reglas y normativas de forma adecuada, puede generar en sus trabajadores un comportamiento acorde a los objetivos institucionales, aumentando así el nivel de productividad. Al respecto, Chiavenato (2006), menciona que la estructura organizacional fomenta la forma de actuar de los trabajadores, establece el orden, las reglas y procedimientos para que exista mayor libertad. Así los trabajadores tendrán una mejor percepción del clima organizacional. También Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) indican que la estructura organizacional influye en gran medida en la conducta individual y de los grupos.

4.8. Prueba de hipótesis específica 2

H1: $p \neq 0$

Existe influencia de la responsabilidad en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

H0: $p = 0$

No existe influencia de la responsabilidad en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Nivel de significación

$\alpha = 0,05$.

4.9. Prueba Estadística. Correlación entre la Responsabilidad y la Productividad

Tabla 14.

Correlación entre la Responsabilidad y la Productividad

| | | Responsabilidad | Productividad |
|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Responsabilidad | Coefficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,394** |
| | | N | ,000 |
| | Productividad | Coefficiente de correlación | ,394** |
| | | Sig. (bilateral) | 1,000 |
| | | N | ,000 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 14, se evidencia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la dimensión y variable analizada es de 0,394 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,000 < 0,05$), lo que indica existencia de una correlación positiva y débil, deduciendo que la responsabilidad influye positivamente en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede

Puerto Maldonado – 2019. Por consiguiente, si la institución asigna una tarea o labor a una persona o unidad administrativa en función a su perfil profesional, su desempeño será adecuado porque cuenta con las capacidades y competencias necesarias para realizarlas, lo cual mejorará el nivel de productividad institucional.

Estos resultados coinciden con los hallazgos de Saire (2016) quien determinó que existe una relación significativa alta entre la responsabilidad y la productividad. Al respecto, Dessler y Varela (2011), indican que las responsabilidades deben ser entendidas como las obligaciones y funciones del puesto o cargo que un trabajador ocupa en la organización. En ese sentido, dichas obligaciones deben adaptarse o dosificarse en función a las habilidades del trabajador y de esta manera evitar insatisfacción y estrés, lo que conlleva a desempeñarse en un nivel menor al esperado.

4.10. Prueba de Hipótesis Específica 3

H1: $p \neq 0$

Existe influencia de los riesgos en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado -2019.

H0: $p = 0$

No existe influencia de los riesgos en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Nivel de significación

$\alpha = 0,05$.

4.11. Prueba Estadística. Correlación entre los Riesgos y la Productividad

Tabla 15.

Correlación entre los Riesgos y la Productividad

| | | Riesgos | Productividad |
|-----------------|---------------|-----------------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Riesgos | Coefficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,391** |
| | | N | 80 |
| | Productividad | Coefficiente de correlación | ,391** |
| | | Sig. (bilateral) | 1,000 |
| | | N | 80 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 15, el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la dimensión y variable analizada es de 0,391 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,000<0,05$), lo que indica que existe una correlación positiva y débil, deduciendo que el control de riesgos influye positivamente en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Dichos resultados permiten afirmar que las instituciones con espacios asignados para que los trabajadores se desempeñen de forma segura y ordenada, libre de peligros, generalmente logran mayores niveles de productividad ya que la única preocupación que tendrán los trabajadores es lograr las tareas asignadas por sus jefes superiores. Este resultado coincide con Castañeda (2016) respecto a que, si las empresas no cuentan con los elementos de protección adecuados, existirá malestar en los trabajadores, dificultando el desarrollo de sus actividades. Bajo esa perspectiva, el Organismo Internacional de Normalización (2018) menciona que el riesgo es la combinación de la probabilidad de que suceda algo peligroso por la gravedad del daño que podría generar dicho suceso en el lugar de trabajo. Por ello se debe procurar las condiciones para que los trabajadores estén seguros en los lugares donde se desempeñan.

4.12. Prueba de Hipótesis Específica 4

H1: $p \neq 0$

Existe influencia de las recompensas en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

H0: $p = 0$

No existe influencia de las recompensas en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Nivel de significación

$\alpha = 0,05$.

4.13. Prueba Estadística. Correlación entre las Recompensas y la Productividad

Tabla 16.

Correlación entre las Recompensas y la Productividad

| | | Recompensas | Productividad |
|-----------------|---------------|-----------------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Recompensas | Coefficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,300** |
| | | N | ,007 |
| | Productividad | Coefficiente de correlación | ,300** |
| | | Sig. (bilateral) | ,007 |
| | | N | 80 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 16, muestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la dimensión y variable analizada es de 0,300 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,007 < 0,05$), por lo que existe una correlación positiva y débil, deduciendo que las recompensas influyen positivamente en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019. Todo lo cual indica que una política de recompensas y reconocimientos por el cumplimiento de objetivos y labores destacadas promueven que los trabajadores se esfuercen, lo cual eleva significativamente su productividad. Sin embargo, si la institución

no reconoce ni recompensa, provocará que el trabajador se encuentre desmotivado e insatisfecho, pues considerará que su actuar no tiene importancia y no vale la pena exigirse más de lo normal por cuanto su esfuerzo no será valorado.

Estos resultados guardan relación con los hallazgos de Saire (2016) quien halló la existencia de una relación significativamente alta entre la recompensa y la productividad. Del mismo modo va de la mano con el estudio de Calachua (2018) quien determinó la necesidad de mejorar el ambiente laboral de los trabajadores para que se sientan reconocidos y optimizar su desempeño laboral.

4.14. Prueba de Hipótesis Específica 5

H1: $p \neq 0$

Existe influencia del calor y apoyo en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

H0: $p = 0$

No existe influencia del calor y apoyo en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Nivel de significación

$\alpha = 0,05$.

4.15. Prueba Estadística. Correlación entre el Calor y Apoyo y la Productividad

Tabla 17.

Correlación entre el Calor y Apoyo y la Productividad

| | | | Calor y Apoyo | Productividad |
|-----------------|---------------|-----------------------------|---------------|---------------|
| Rho de Spearman | Calor y Apoyo | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,443** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 80 | 80 |
| | Productividad | Coefficiente de correlación | ,443** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 80 | 80 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se observa en la tabla 17, el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la dimensión y variable analizada es de 0,443 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,000<0,05$), por lo tanto, existe una correlación positiva y moderada, deduciendo que el calor y apoyo influyen positivamente en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019. En este sentido, el calor y el apoyo que brinden los compañeros, jefes inmediatos y superiores generan más confianza en el trabajador para recurrir a ellos y buscar solución a cualquier dificultad y mejorar así su productividad. En ese sentido, Chiavenato (2006), destaca la importancia del calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal dentro de una organización, por lo que cuanto más cálida sea la organización, mejor su clima y por ende, su productividad.

4.16. Prueba de Hipótesis Específica 6

H1: $p \neq 0$

Existe influencia del conflicto en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

H0: $p = 0$

No existe influencia del conflicto en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

Nivel de Significación

$\alpha = 0,05$.

4.17. Prueba Estadística. Correlación entre el Conflicto y la Productividad

Tabla 18.

Correlación entre el Conflicto y la Productividad

| | | Conflicto | Productividad |
|-----------------|---------------|----------------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Conflicto | Coeficiente de correlación | ,133** |
| | | Sig. (bilateral) | ,241 |
| | | N | 80 |
| | Productividad | Coeficiente de correlación | ,133** |
| | | Sig. (bilateral) | ,241 |
| | | N | 80 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se muestra en la tabla 18, el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la dimensión y variable analizada es de 0,133 con un p-valor superior al nivel de significancia ($p=0,241 > 0,05$), esto indica que no existe una correlación positiva, deduciendo que el conflicto no influye en la productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 18, la presencia de conflictos dentro de una organización no influye en que la productividad sea más adecuada, lo cual exige de los directivos y mandos medios el desarrollo de la cualidad de gestionar y resolver cualquier situación problemática mediante el diálogo y la razón. Ello creará una sensación de confianza y estabilidad emocional en los trabajadores, quienes podrán desempeñarse con normalidad y alcanzar las metas propuestas.

CONCLUSIONES

- En relación al objetivo general, se concluyó que existe una correlación de 0,461 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,000<0,05$) entre las variables Clima Organizacional y Productividad, indicando que existe una correlación positiva y moderada de las variables, por lo tanto, el Clima Organizacional influye positivamente en la Productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.
- En relación al primer objetivo específico, se concluyó que existe una correlación de 0,333 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,003<0,05$) entre la dimensión Estructura Organizacional y la variable Productividad, lo cual indica que existe una correlación positiva y débil, deduciéndose que la Estructura Organizacional influye positivamente en la Productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.
- En relación con el segundo objetivo específico, se concluyó que existe una correlación de 0,394 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,000<0,05$) entre la dimensión Responsabilidad y la variable Productividad, lo que indica una correlación positiva y débil, por lo que la Responsabilidad influye positivamente en la Productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.
- En relación al tercer objetivo específico, se concluyó que existe una correlación de 0,391 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,000<0,05$) entre la dimensión Riesgos y la variable Productividad, lo que indica que existe una correlación positiva y débil, de lo cual se deduce que los Riesgos influyen positivamente en la Productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

- En relación al cuarto objetivo específico, se concluyó que existe una correlación de 0,300 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,007<0,05$) entre la dimensión Recompensas y la variable Productividad, dejando ver que existe una correlación positiva y débil, de tal manera se deduce que las Recompensas influyen positivamente en la Productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.
- En relación al quinto objetivo específico, se concluyó que existe una correlación de 0,443 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p=0,000<0,05$) entre la dimensión Calor y Apoyo y la variable Productividad, esto revela que existe una correlación positiva y moderada, de allí se deduce que el Calor y Apoyo influyen positivamente en la Productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.
- En relación al sexto objetivo específico, se concluyó que existe una correlación de 0,133 con un p-valor superior al nivel de significancia ($p=0,241>0,05$) entre la dimensión Conflicto y la variable Productividad, por lo tanto, se deduce que no existe una correlación positiva, entonces el Conflicto no influye en la Productividad institucional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios - Sede Puerto Maldonado – 2019.

SUGERENCIAS

- De acuerdo a los resultados de la presente investigación, se sugiere a los directivos fomentar un ambiente adecuado para el trabajo, considerando que Clima Organizacional de la institución aún puede mejorar y por consiguiente la Productividad. Asimismo, se recomienda la evaluación periódica del Clima Organizacional y su influencia en la Productividad de los trabajadores, enfocándose en resolver los problemas de los indicadores que muestren mayor incidencia.
- El éxito, es la filosofía de gestión en una estructura organizacional y para mejorar la correlación positiva débil, los trabajadores deben permanecer en constante interacción respecto a la división de trabajo, la delimitación de la autoridad, la responsabilidad y la coordinación de las relaciones interpersonales, ello a través de un trabajo cooperativo, utilizando normas o instrumentos para alcanzar determinados objetivos, es decir, la organización debe buscar el máximo rendimiento con un mínimo esfuerzo y en el menor tiempo posible. Asimismo, los directivos deben gestionar la ubicación de todas las áreas de la institución en una única ubicación geográfica, esto para lograr un mejor desempeño de las áreas lo cual repercute en un mejor servicio a los usuarios.
- Siendo la Responsabilidad un valor ético y conforme a los resultados obtenidos, se recomienda fortalecer las capacidades profesionales, a través de talleres de capacitaciones por especialidad, talleres de coaching. Asimismo, delegar poder y autoridad a través del Empowerment, para dar la sostenibilidad de la correlación positiva y elevar los grados de responsabilidad de todos los trabajadores.
- Para el desempeño adecuado de los trabajadores y optimizar la productividad se recomienda implementar ambientes físicos apropiados, equipamiento tecnológico moderno, más implementos de seguridad, y todo aquello que permita a los trabajadores realizar sus labores de la mejor manera. Asimismo, brindar capacitaciones constantes a los trabajadores sobre el uso de las TICs en el desarrollo de sus labores.

- Se sugiere que la institución implemente políticas institucionales atractivas de recompensas y reconocimientos de manera equitativa y el reconocimiento del trabajo bien hecho, a través de resoluciones de felicitación. Igualmente, implementar políticas de trabajo en equipo; una política más estricta respecto a las réplicas de las capacitaciones, las cuales deben darse en su totalidad y en los tiempos oportunos. Para fortalecer la afectividad y práctica de valores de los trabajadores se debe implementar talleres motivacionales de habilidades sociales o blandas como la comunicación efectiva, empatía, asertividad y demás acciones que contribuirán a mejorar la percepción del calor y apoyo.
- Finalmente, se sugiere implementar un plan y/o modelo de resolución de conflictos, para evitar la creación de problemas de proporciones mayores. De igual forma, es importante fomentar un ambiente donde se logre una relación horizontal entre todos los trabajadores, para así realizar un análisis reflexivo, de autoevaluación, de retroalimentación y toma de decisiones consensuada para tratar con la dificultad o situación problemática que se enfrenta, mejorando así el Clima Organizacional de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial - organizacional* (Sexta ed.). Cengage Learning Editores.
- Alhama Belamaric R, Alonso Arrastra F, Cuevas Cansares R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial: Realidades y Retos. Ciencias Sociales*.
- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración del personal* (Primera ed.). Red Tercer Milenio S.C.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Beltrán Jaramillo, J. (2000). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad* (Segunda ed.). 3R Editores.
- Bouza Suárez, A. (23 de julio de 2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 26(1), 50-56.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007&lng=es&tlng=es
- Brunet, L. (2004). *La cima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Calachua Cari, N. A. (2018). *Influencia de clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Laberinto - 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado].
- Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2012). Productividad y competitividad. *Administración de las operaciones*, 1-16.
http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Castañeda Velasco, D. (2016). Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa Concreteras Granizo. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica del Ecuador, Ecuador].
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). McGraw-Hill.

- Dessler, G., y Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos - enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). Prentice Hall.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Echemendía Tocabens, B. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista cubana de higiene y epidemiología*, 49(3), 470-481. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032011000300014
- Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas*. Mc Graw- Hill.
- Fuentes Navarro, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala].
- Furnham, A., & Goodstein, L. D. (1997). The organizational climate questionnaire. *The 1997 Annual - Consulting*, 2, 164.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*, 42.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (Decimotercera ed.). México: McGRAW-HILL.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Pearson Educación.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Hiba, J. (2005). *Cómo mejorar las condiciones de trabajo y la productividad en empresas agrícolas y agroindustriales. Guía para la acción* (Primera ed.). Organización Internacional del Trabajo.
- Huisa Pedraza, T. (2013). *Dirección y organización*. Fondo editorial UAP.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración - una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). McGraw- Hill.
- Loayza, N. (junio de 2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Estudios Económicos*, 31, 9-28. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/31/ree-31-loayza.pdf>

- Londoño Sáenz, H., y Arcila Rincón, M. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Centro de publicaciones de la Universidad de Manizales.
- Mankiw, N. (2007). *Principios de la economía* (Cuarta ed.). Thomson Editores Spain Paraninfo.
- Mejía, C. (octubre de 1998). Indicadores de efectividad y eficiencia. http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf
- Mejía, C. (Setiembre de 2001). *La productividad*. Medellín, Colombia. http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Septiembre2001.pdf
- Mejía, C. A. (Marzo de 2000). Los problemas de la estructura de organización. Medellín, Colombia. <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Marzo2000.pdf>
- Ñaña Baquerizo, C. (2017). *Comportamiento organizacional: manual autoformativo interactivo*. Universidad Continental.
- Organismo Internacional de Normalización. (26 de julio de 2018). *ISOTools*. <https://www.isotools.org/2018/07/26/norma-iso-45001-diferencias-entre-peligros-y-riesgos/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Organización Internacional del Trabajo*. <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/productivity/lang--es/index.htm>
- Paredes Aspilcueta, Z. S. (2018). *Análisis del clima laboral del personal administrativo según el modelo de Litwin y Stringer y las propuestas de mejora: caso Universidad La Salle año 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa., Arequipa].
- Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management* (120), 79-84.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). Pearson.
- Saire Barrientos, X. (2016). *Clima laboral y productividad en los trabajadores de la empresa Tritón Trading S. A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Lima].

- Sánchez Turpo, V. O., y Bocangel Aguilar, L. K. (2013). *La productividad de los trabajadores del centro de atención al cliente de Claro Puerto Maldonado 2013*. [Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco, Puerto Maldonado].
- Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (27), 78- 82.
- Scipión Castro, R. D. (2018). *Factores del clima organizacional que determinan la calidad de servicio en el centro de salud Santa Rosa, Red de salud Chiclayo*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque].
- Sedano, H. A. (2017). *Clima organizacional y productividad laboral en el servicio de medicina física y rehabilitación del Hospital Naval 2016*. [Tesis de licenciatura Universidad César Vallejo, Lima].
- Seguro Social de Salud del Perú. (2013). Prevención de riesgos laborales. *Boletín informativo del centro de prevención de riesgos en el trabajo* (3), 1-3. http://www.essalud.gob.pe/downloads/ceprit/BoletinCPR03_.pdf
- Silva Berrio, S. B., & Ramos Molina, R. (2017). Influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017. [Tesis de licenciatura, Universidad San Antonio Abad del Cusco, Cusco].
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Taype Molina, M. (8 de diciembre de 2016). *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/las-buenas-practicas-laborales-influencia-clima-organizacional-peru/>
- Úcros Brito, M., y Gamboa Cáceres, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial* (1), 179- 190.
- Vicuña Mena, P. A. (2017). *Influencia del clima organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho, Lima - 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo, Lima].

ISBN: 978-9942-844-87-3



9789942844873