



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

**Clima organizacional y desempeño laboral en el
personal militar de una institución castrense en el año 2021**

TESIS

**Para Optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración y Gerencia**

AUTORA

**Pérez Zúñiga, Allison Dain
(ORCID: 0009-0004-6444-8303)**

ASESOR

**Gálvez Castillo, José Wilhelm
(ORCID: 0000-0003-0526-2934)**

Lima, Perú

2023

Metadatos Complementarios

Datos de autora

Apellido y nombre: Pérez Zúñiga, Allison Dain
Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI
Número de documento de identidad del AUTOR: 47600252

Datos de asesor

Gálvez Castillo, José Wilhelm
Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI
Número de documento de identidad del ASESOR: 07813680

Datos del jurado

JURADO 1: Ramos de Rosas Alvarez del Villar, Javier Demetrio, dni 07794250, orcid 0000-0003-1648-2254

JURADO 2: Yto Yto, Juan Luis, dni 07815722, orcid 0000-0003-2454-4179

JURADO 3: Lucero Vega, Jorge Luis, dni 07923634, orcid 0000-0002-6600-1730

JURADO 4: Bouroncle Velasquez, Mauricio Renato, dni 07813680, orcid 0000-0003-0526-2934

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos, esposo e hijas, por sus esfuerzos y sacrificios, por su continuo apoyo, por su amor y por su motivación para seguir creciendo como persona.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía para seguir avanzando y a mi familia, por el apoyo incondicional brindando en mi formación profesional y personal.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021”, se desarrolló con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense, debido a los problemas de conocimiento público que se han presentado en el año 2021.

La investigación está compuesta por seis capítulos, de los cuales se realizará una breve explicación de cada uno de ellos. En el desarrollo del capítulo I, se propone el planteamiento del estudio y se hace mención a la realidad problemática de una institución castrense, de los cuales se proponen objetivos; además, se desarrolla la justificación y alcances del estudio.

En el desarrollo del capítulo II, se dan a conocer antecedentes de investigaciones nacionales e internacionales relacionadas al clima organizacional y el desempeño laboral; también se abordan aspectos teóricos y términos básicos de los cuales se hará uso durante la investigación.

En el desarrollo del capítulo III, se presentan las hipótesis, variables, unidades de análisis y se realizaron las matrices que permitieron una visión más amplia del estudio.

En el desarrollo del capítulo IV, se selecciona el tipo, método y diseño de la investigación, se presenta la población y mediante el método probabilístico se obtiene la muestra del estudio; asimismo, se determina los instrumentos para la recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de los datos recopilados; finalmente, se describe el procedimiento para la ejecución del estudio. En este caso, a través del método de encuesta, se aplicó el cuestionario al personal militar de una institución castrense, obteniendo los

datos que fueron analizados, e interpretados con el programa SPSS Versión 27. Además, se realizaron tablas de frecuencias estadísticas y figuras para analizar las hipótesis de la investigación a través del coeficiente de correlación de Spearman.

En el desarrollo del capítulo V, se da a conocer los resultados de la investigación y la discusión de resultados que analiza y compara con antecedentes de investigaciones nacionales e internacionales, previamente abordados en el capítulo II.

En el desarrollo del capítulo VI, se presentan las conclusiones y se plantean las recomendaciones del caso; finalmente, se presentan las referencias y los anexos correspondientes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	v
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	8
1.2.1. Problema principal	8
1.2.2. Problemas secundarios	8
1.3. Objetivos, general y específicos	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Justificación o importancia del estudio:	9
1.4.1. Justificación teórica	9
1.4.2. Justificación práctica	9
1.4.3. Justificación metodológica	10
1.5. Alcances y limitaciones	10
1.5.1. Limitación teórica	10
1.5.2. Limitación espacial	10

1.5.3.	Limitación temporal.....	10
CAPÍTULO II.....		11
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....		11
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1.	Antecedentes nacionales.....	11
2.1.2.	Antecedentes internacionales.....	16
2.2.	Base teórico – científicas.....	18
2.2.1.	Clima organizacional.....	18
2.2.1.1.	El origen del clima organizacional.....	18
2.2.1.2.	Definición de clima organizacional.....	19
2.2.1.3.	Importancia de analizar el clima organizacional.....	22
2.2.1.4.	Teorías del clima organizacional.....	23
2.2.1.4.1.	Teoría de Rensis Likert.....	23
2.2.1.4.2.	Teoría De Litwin y Stinger.....	31
2.2.1.4.3.	Teoría de Schneider y Reichers.....	33
2.2.1.5.	Programa de perfeccionamiento en el clima organizacional.....	33
2.2.1.5.1.	El aprendizaje en el clima organizacional.....	33
2.2.1.5.2.	Transferencia del aprendizaje en el perfeccionamiento.....	35
2.2.1.5.3.	Éxito del perfeccionamiento en el clima organizacional.....	36
2.2.1.6.	Proceso de cambio del clima organizacional.....	37
2.2.1.7.	Dimensiones y cuestionarios del clima organizacional.....	40
2.2.2.	Desempeño laboral.....	48
2.2.2.1.	Definición de desempeño laboral.....	48

2.2.2.2.	Características del desempeño laboral	49
2.2.2.3.	Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	50
2.2.2.4.	Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	51
2.2.2.5.	Factores y dimensiones del desempeño laboral	52
2.3.	Definición de términos básicos	53
2.3.1.	Abuso de autoridad	53
2.3.2.	Actitud	53
2.3.3.	Nivel de autonomía	53
2.3.4.	Burocracia	54
2.3.5.	Calidad del trabajo	54
2.3.6.	Castrense	54
2.3.7.	Comando conjunto	55
2.3.8.	Comportamiento	55
2.3.9.	Consideración	55
2.3.10.	Dedicación	55
2.3.11.	Desarrollo laboral	56
2.3.12.	Desprestigio	56
2.3.13.	Distinción	56
2.3.14.	Efectividad	56
2.3.15.	Eficaz	56
2.3.16.	Eficiente	56
2.3.17.	Escucha activa	57
2.3.18.	Estructura organizacional	57

2.3.19.	Favoritismo	57
2.3.20.	Habilidad para aprender.....	57
2.3.21.	Institución	58
2.3.22.	Investigación policial.....	58
2.3.23.	Percepción.....	58
2.3.24.	Personal militar	58
2.3.25.	Proactividad	58
2.3.26.	Puesto clave	59
2.3.27.	Recompensa.....	59
2.3.28.	Relaciones interpersonales.....	59
CAPÍTULO III.....		60
HIPÓTESIS Y VARIABLES		60
3.1.	Hipótesis y/o supuestos básicos.....	60
3.1.1.	Hipótesis general	60
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	60
3.2.	Variables y unidades de análisis	61
3.3.	Matriz de operacionalización de variables.....	62
3.4.	Matriz lógica de consistencia.....	65
MARCO METODOLÓGICO		67
3.5.	Tipo de investigación.....	67
3.5.1.	Por el propósito.....	67
3.5.2.	Por el tipo de datos	67
3.5.3.	Por el nivel.....	67

3.5.4.	Métodos	67
3.6.	Diseño	68
3.6.1.	Diseño no experimental	68
3.6.1.1.	Diseño transversal.....	68
3.7.	Población, muestra o participantes	68
3.8.	Instrumentos de recogida de datos.....	69
3.9.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	70
3.10.	Procedimiento de ejecución del estudio.....	70
CAPÍTULO IV		72
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		72
4.1.	Datos cuantitativos.....	72
4.2.	Análisis de resultados	86
4.2.1.	Prueba de hipótesis	86
4.2.1.1.	Prueba de hipótesis general.....	87
4.2.1.2.	Prueba de hipótesis N°1	88
4.2.1.3.	Prueba de hipótesis N°2.....	89
4.2.1.4.	Prueba de hipótesis N°3.....	90
4.2.1.5.	Prueba de Hipótesis N°4.....	91
4.3.	Discusión de resultados	93
CAPÍTULO V.....		99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		99
5.1.	Conclusiones.....	99
5.2.	Recomendaciones	100

REFERENCIAS	103
APÉNDICES	115
Apéndice 1 – Matriz de consistencia	115
Apéndice 2 – Cuestionario.....	116
Apéndice 3 – Fichas de validación del instrumento de investigación por juicio de expertos	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Sistema I - Autoritarismo explotador.....	26
Tabla 2.	Sistema II - Autoritarismo paternalista.....	27
Tabla 3.	Sistema III – Consultivo	29
Tabla 4.	Sistema IV- Participación en grupo.....	30
Tabla 5.	Operacionalización de unidades de análisis.....	61
Tabla 6.	Matriz de la variable clima organizacional.....	62
Tabla 7.	Matriz de la variable desempeño laboral.....	63
Tabla 8.	Matriz de consistencia	65
Tabla 9.	Coefficiente de Alfa de Cronbach.....	73
Tabla 10.	Análisis descriptivo de la variable “Clima Organizacional”	74
Tabla 11.	Análisis descriptivo de la Dimensión “Nivel de autonomía”	75
Tabla 12.	Análisis descriptivo de la dimensión “Estructura organizacional”.....	76
Tabla 13.	Análisis descriptivo de la dimensión “Recompensa”	77
Tabla 14.	Análisis descriptivo de la dimensión “Distinción - apoyo”.....	78
Tabla 15.	Análisis descriptivo de la variable “Desempeño laboral”	79
Tabla 16.	Análisis descriptivo de la dimensión “Actitud y dedicación en el trabajo”.....	80
Tabla 17.	Análisis descriptivo de la dimensión “Habilidad para aprender”	81
Tabla 18.	Análisis descriptivo de la dimensión “Calidad del trabajo”	83
Tabla 19.	Análisis descriptivo de la dimensión “Relaciones interpersonales”	84
Tabla 20.	Prueba de normalidad de las variables.....	85
Tabla 21.	Grados de correlación de Spearman	86
Tabla 22.	Descripción de correlación de hipótesis general.....	87

Tabla 23.	Descripción de correlación de hipótesis N°1	88
Tabla 24.	Descripción de correlación de hipótesis N°2	89
Tabla 25.	Descripción de correlación de hipótesis N°3	87
Tabla 26.	Descripción de correlación de hipótesis N°4	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Las 10 toxinas empresariales.....	6
Figura 2.	Variables de la Teoría de Rensis Likert	24
Figura 3.	Tipos de climas organizacional – Teoría de Rensis Likert.....	25
Figura 4.	Descripción porcentual de la variable “Clima Organizacional”.....	74
Figura 5.	Descripción porcentual “Nivel de Autonomía”.....	75
Figura 6.	Descripción porcentual “Estructura organizacional”	76
Figura 7.	Descripción porcentual “Recompensa”	78
Figura 8.	Descripción porcentual “Distinción - apoyo”.....	79
Figura 9.	Descripción porcentual de la variable “Desempeño Laboral”	80
Figura 10.	Descripción porcentual “Actitud y dedicación en el trabajo”	81
Figura 11.	Descripción porcentual “Habilidad para aprender”.....	82
Figura 12.	Descripción porcentual “Calidad del trabajo”	83
Figura 13.	Descripción porcentual “Relaciones Interpersonales”	84

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021”, se ha desarrollado mediante la aplicación de un estudio cuantitativo, no experimental, con diseño transversal, descriptivo y correlacional, donde el principal instrumento de recolección de datos es el cuestionario elaborado a través de 80 preguntas en escala de Likert, y el cual se realizó a 81 militares.

Los resultados que se han obtenido con respecto al objetivo general “Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021”, han sido favorables ya que mediante el análisis del coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo una correlación positiva perfecta de 0,947 entre las variables de estudio con un p-valor $< 0,05$, lo cual comprueba la hipótesis general.

Se concluye que la relación es significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Se recomienda que la institución brinde mayor autonomía al personal para el cumplimiento de sus funciones, se respete los niveles jerárquicos de la estructura organizacional en la institución con el objetivo de no afectar el desarrollo del personal, una adecuada gestión del capital humano haciendo valer su trabajo diario, ser apoyo para el personal ya que el resultado sería lograr un desempeño favorable y el cumplimiento de objetivos institucionales que logren el éxito de la misma.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, personal militar, institución castrense.

ABSTRACT

This thesis entitled "Organizational climate and job performance in the military personnel of a military institution in the year 2021", has been developed through the application of a quantitative, non-experimental study, with a cross-sectional, descriptive and correlational design, where the main instrument of data collection is the questionnaire elaborated through 80 questions on a Likert scale, and which was made to 81 soldiers.

The results that have been obtained with respect to the general objective "Determine the relationship between organizational climate and work performance in the military personnel of a military institution in the year 2021", have been favorable since, through the analysis of the Spearman correlation coefficient, obtained a perfect positive correlation of 0.947 between the study variables with a P.Value <0.05 , which confirms the general hypothesis.

It is concluded that the relationship is significant between the organizational climate and job performance in the military personnel of a military institution in the year 2021.

It is recommended that the institution provide greater autonomy to the staff to fulfill their functions, respect the hierarchical levels of the organizational structure in the institution with the aim of not affecting the development of the staff, adequate management of human capital making their work worthwhile daily, be support for the staff since the result would be to achieve a favorable performance and the fulfillment of institutional objectives that achieve its success.

Keywords: Organizational climate, job performance, military personnel, military institution.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Descripción de la realidad problemática

El factor humano hoy en día tiene un impacto en las organizaciones, años atrás solo fue considerado una pieza más del sistema de producción; pero ello cambió a partir del análisis de Frederick Taylor, quien desarrolló la administración científica del trabajo, ya que se interesó en analizar procesos productivos que realizan las empresas a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX, él solo observaba el trabajo diario que realizaban, no fue un invento nuevo simplemente fue un análisis tal como lo indica en su libro Principios de la administración científica “(...) fue un combinación de elementos que no existían en el pasado, es decir , viejos conocimientos reunidos , analizados, agrupados y clasificados de tal forma, que se deducen de ellos reglas y leyes, dando lugar a una ciencia” (Sociales, 2006, p.150).

El mundo laboral ha evolucionado en forma rápida debido al avance de la tecnología y a las nuevas generaciones con ideas totalmente innovadoras; por ello, hoy las organizaciones requieren de personal con competencias laborales más específicas y en un proceso de selección de personal se incluyen ítems como trabajo en equipo o la importancia de comunicarse, pues el comportamiento de cada persona impacta e influye en la organización y ello desencadena en el éxito o fracaso de la misma. Mientras los trabajadores se sientan más identificados con el centro laboral en el cual se desempeñan mejor será su rendimiento, por ello todos aquellos que lideran estas organizaciones buscan la productividad de las mismas, pero ello debe ir de la mano con la calidad máxima de trabajo que estas organizaciones deben brindar (ESAN, 2015).

En el ámbito global, según Jarufe (2016) mediante un informe muestra dos casos y denuncias que se dieron en Chile. El primero fue el caso Bell 412, donde se denuncia al General Ríos, por una serie de irregularidades y tráfico de influencias en relación a la compra de 12 helicópteros estadounidenses. El segundo, fue el caso Mirage en el año 2009, donde se procesa por malversación de caudales públicos, destinándose US\$ 15 millones a comisiones ilícitas al Comandante General de la Fuerza Aérea de Chile Ramón Vega y como cómplices a los generales Jaime Estay y Florencio Dublé y al coronel Luis Bolton.

En Estados Unidos, Lima (2021) informa acerca de un gran problema que se da en sus propias instituciones militares, se trata de denuncias de agresiones sexuales que no tienen sanciones severas por el sistema de justicia militar poco actualizado, donde lamentablemente son los comandantes quienes deciden si el caso va o no a un juicio. Los abusos sexuales en el Ejército en Estados Unidos se han ido incrementando desde el año 2006, prueba de ello es que en el año 2020 se registraron 7816 denuncias de agresiones sexuales en las mismas instalaciones militares, estando involucrados 6290 oficiales en actividad. Lamentablemente, un gran porcentaje de las víctimas no van más allá con su denuncia debido a que son amenazadas, de cada tres mujeres que se atreven a denunciar son obligadas a abandonar su carrera en un periodo de un año desde que se ejecutó la denuncia. Lo positivo es que, a inicios del año 2021, se recomendó formalmente que las denuncias de agresión y acoso sexual estén a cargo de fiscales especializados, lo cual fue aprobado, pero aún queda pendiente que el congreso cambie la Ley militar.

En Colombia, Herrera (2017) da a conocer una investigación en los batallones de los Llanos Orientales acerca de 39 contratos a cargo de la Agencia de Logística de las Fuerzas Militares, los cuales están relacionados con la alimentación, servicios y dotación en

beneficio del personal militar, pero lamentablemente vinculados a malas desviaciones de dinero. La Policía Metropolitana de Villavicencio indicó que los diez investigados solicitaban a los contratistas el 7 y 10% del valor de los contratos y para compensar ese pago se disminuía la calidad y porción del pollo inyectándoles agua con sal para aumentar el peso y tamaño de los mismos, generando una mala alimentación en el personal. Finalmente, el juez a cargo ordenó cárcel y detención domiciliaria.

Otra denuncia que también se presentó en la unidad de las Fuerzas Militares de Colombia, Fuerza de Tarea Omega, ubicada en Caquetá, se relaciona con la mala administración de sus superiores y la poca preocupación de realizar mejoras, Galvis (2022) informa acerca de la denuncia que presentó el propio personal militar por las pésimas condiciones de las instalaciones en las que conviven, la mala calidad de rancho que reciben como comida en mal estado debido a enfriadores y electrodomésticos en mal estado, el alumbrado se encuentran dañado y el camino que dirige al comedor es intransitable. Lamentable denuncia que presentó el personal militar cansados de la poca acción, más aún cuando supuestamente hacen inspecciones y revistas.

En Perú, Ortiz (2022) informa acerca de un proceso de investigación en la cual se encuentran entre los investigados al exministro de Defensa, Walter Ayala, y al presidente Pedro Castillo, debido a presiones y movimientos generados en el proceso de ascenso del personal militar en el año 2021, a cambio de beneficios económicos, investigación que también involucra a personal militar.

Un proceso de ascenso tiene como consecuencia nuevos comandos para distintas unidades y en muchas situaciones se ha dado que estos nuevos comandos van a sus unidades con su grupo de confianza, los cuales son ubicados en puestos claves sin tomar en

cuenta si cumplen o no con los requisitos requeridos para el puesto; por lo tanto, se releva al personal presente. Obando (2001) indica que el motivo de ello se basa en el temor que tienen ciertos mandos al ser descubiertos; por ello, tienden a formar sus grupos y pelean por colocar a su gente en puestos de decisión, formando grupos de presión que lograr tener cierto control en la institución, sin importar el daño que causan.

Estas prácticas generan sobrepoblación de personal en una sola unidad y se descuida a otra, lo cual conlleva a una sobrecarga laboral en unidades con menos personal, y eso repercute en el desempeño del personal actual. Merida (2014) afirma:

La sobrecarga laboral en los trabajadores, pueden llegar a repercutir tanto psicológica como físicamente, ya que enfermedades de tipo profesional y síndromes de tipo psicológico, son algunos padecimientos que los trabajadores pueden llegar a adquirir, a la hora de sobrecargar las actividades y responsabilidades diarias, dando paso a que el desempeño laboral sea bajo y esto, en lugar de provocar una ventaja para la organización se convierte en una desventaja, ya que se le pide al empleado dar más de lo que realmente no puede dar. (p.1)

Otro tipo de investigación policial que se dio en el Perú, es el robo de combustible tal como se informó en un diario Redacción Gestión (2021) en el cual se menciona a una organización criminal integrada principalmente por oficiales del Ejército de grados superiores, los cuales estarían sustrayendo combustible de su propia institución desde el año 2013. Lo que se puede observar es un beneficio propio del mismo personal y un aprovechamiento de su cargo para realizar este tipo de actos, lo cual se relaciona al problema anterior con la designación de puestos, ya que hacen uso su cargo para cometer

este tipo de actos, lo cual genera desprestigio institucional y malestar en el personal que si valora la institución.

Según información del Ministerio de Defensa, Congreso (2021) se reveló la reducción significativa de S/.99,666,332 en el presupuesto asignado al sector defensa para el año 2021, cifra que perjudica severamente al personal militar, y algunas de las consecuencias que genera este recorte de presupuesto es la eliminación de apoyos que brinda la institución como alimentación , movilidad , acciones cívicas (apoyo social a pueblos lejanos), recorte de vuelos de apoyo (menos inspecciones) , no se hace entrega de canastas navideñas , ni vales de pavo, entre otros.

En el mundo las razones por la que los militares piden su baja o levantan su voz de protesta son diversas; en España , Móstoles (2021) dio a conocer el reclamo de militares que protestaron por salarios bajos “ asociaciones de militares han convocado una manifestación para reclamar “unas retribuciones dignas” y un aumento de 160 euros en el salario de todos los militares” ; en Colombia, Rodríguez (2023) dio a conocer el pedido masivo y significativo de 23 oficiales del Ejército quienes solicitaron su retiro voluntario de la institución , indicando que las razones se basaron en el tiempo de servicio , por investigaciones en las cuales se encuentran incluidos y por desmotivación laboral; en Argentina, Piñeiro (2016), informó sobre la solicitud de centenares de militares quienes pidieron su baja de la institución durante el año 2016 “Hartos de los bajos sueldos, las escasas posibilidades de desarrollo personal y quizás, también, con una débil vocación, casi medio millar de uniformados pidieron la baja de las instituciones castrenses”.

Todo problema causa un impacto en la propia organización, según una investigación del Centro de Estudios Financieros de España CEF (2010) mediante una encuesta realizada el

año 2009 y 2010 analizaron los problemas laborales que más perjudican a las organizaciones, de las 1440 encuestas que realizaron , el 82% procede de España y el 18% de otros 28 países, incluido Perú, los resultados indicaron que los 10 factores que más perjudican a las organizaciones son:

Figura 1.



Las 10 toxinas empresariales

Elaboración propia. Fuente: CEF (2010).

Conocer información sobre la propia organización y sobre el clima organizacional, nos posibilita determinar elementos que puedan estar afectando el desempeño de los trabajadores y a la misma organización para el logro de los objetivos. “El desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja” (García, 2009, p.46). Según Chiavenato (2009) refiere que el clima organizacional se basa en las percepciones y el sentir de los mismos que se manifiesta a través de su comportamiento y tiene estrecha relación con la motivación, la remuneración, la definición de roles, entre otros.

Brunet (1987) analiza el comportamiento mediante la fórmula de Lewin $C = f(P \times E)$, la cual indica que el comportamiento de una persona en su centro de trabajo está en función del comportamiento propio de la persona y de su entorno, es decir, la forma de comportarse de una persona depende de cómo éste percibe su clima organizacional y los componentes de la misma; y no solo de sus factores personales.

Por ello, se puede precisar que el desempeño laboral se basa en el sentir de la persona, y en los elementos que influyen en su forma de actuar y; por ende, en los resultados obtenidos.

El personal tiene un rol fundamental, pero éste va acompañado con el clima organizacional que genera y desarrolla la propia organización y desafortunadamente vemos en el mundo denuncias que involucran a personal que forman parte de instituciones militares, personas que manchan y desprestigian a su institución y a los verdaderos militares que sí la respetan y valoran, tal como se indica en el Reglamento del Ejército dado a conocer por el Ministerio de Defensa (1994):

El Personal Militar cuyo propio honor y espíritu no le estimulan obrar siempre bien, vale muy poco para la Institución: el llegar tarde a sus obligaciones (aunque sea de minutos), el excusarse con males imaginarios o supuestos, el limitarse regularmente a hacer lo preciso en el cumplimiento de su deber; el mostrar poco interés por la profesión militar; son pruebas de ineptitud para la carrera de las armas. (p. 16)

Las instituciones militares están encabezadas por comandos que determinan normas y directivas que se deben cumplir, pero es necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional para fortalecer factores positivos, es relevante entender la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, y tomar en cuenta los efectos que causa el clima

organizacional en la conducta del personal como en su desempeño. Por ello, la presente investigación se basa en analizar tal situación determinando la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?

1.2.2. Problemas secundarios

¿Cuál es la relación entre el nivel de autonomía y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?

¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?

¿Cuál es la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?

¿Cuál es la relación entre la distinción - apoyo y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?

1.3. Objetivos, general y específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre el nivel de autonomía y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense.

Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense.

Determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense.

Determinar la relación entre la distinción - apoyo y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense.

1.4. Justificación o importancia del estudio:

La importancia del presente trabajo de investigación radica desde la programación o planificación hasta el manejo y la gestión de resultados en una institución castrense.

1.4.1. Justificación teórica

En la presente investigación se analizó las diferentes bases teóricas del clima organizacional y desempeño laboral, se estudió y analizó los tipos de clima organizacional que podrían adaptarse mejor en la institución, examinamos los indicadores de evaluación que permitan conocer la percepción del personal militar con el objetivo de generar aportes teóricos y prácticos en gestiones administrativas y de personal de la institución en materia de estudio.

1.4.2. Justificación práctica

Permite conocer la situación real, lo cual posibilita la identificación de factores que estarían afectando el clima organizacional mediante el análisis de relación de ambas variables, con el fin de generar mejoras en la institución. A la vez, la presente investigación

incentiva a que se sigan dando investigaciones de realidades que se presentan en el país, tomando en cuenta bases teóricas que resultan de gran utilidad.

1.4.3. Justificación metodológica

Se realizó una tesis descriptiva correlacional ya que se buscaba identificar la relación entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral. Así mismo, se realizó de corte transversal ya que solo se tomó la encuesta en un momento determinado.

La metodología usada será cuantitativa, tal como refiere Hernández et al. (2014) esta metodología nos permite recolectar datos con el fin de probar hipótesis mediante análisis de la data numérica obtenida de la aplicación del cuestionario al personal de la institución.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Limitación teórica

El presente estudio se desarrolló con el apoyo del personal militar de una institución castrense.

1.5.2. Limitación espacial

El presente trabajo se desarrolló con la colaboración del personal militar oficiales de la II División del Ejército ubicada en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima.

1.5.3. Limitación temporal

El presente trabajo se desarrolló en los meses de octubre del año 2021 hasta marzo del año 2022.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Roque (2019) en su investigación titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Cuartel General de la 31ª Brigada de Infantería – Huancayo, 2016”. Huancayo, Universidad Peruana “Los Andes”. Tuvo como objetivo conocer la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral en el Cuartel General de Infantería en la ciudad de Huancayo en el año 2016, además mediante el análisis de sus dimensiones busco determinar la relación entre estructura organizacional, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto, cada una en forma particular con la variable desempeño laboral. La metodología empleada en la investigación se desarrolló mediante un estudio cuantitativo, correlacional, no experimental, transversal. Los resultados logrados a través de una muestra de 45 trabajadores del cuartel entre hombres y mujeres, y mediante cuestionarios de preguntas cerradas manifestaron que existe una relación directa y significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, además, mediante un estudio de sus dimensiones responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto, se obtuvo como resultados una relación directa y significativa con la variable desempeño laboral. Finalmente, las recomendaciones se basaron en fijar objetivos medibles y viables, con el propósito de que el personal tenga la

voluntad de brindar lo mejor de cada uno a favor de la institución; dar mayor importancia al proceso de incorporación de personal a la institución ya que se requiere personal con la capacidad necesaria en los distintos puestos de trabajo; promover la participación del personal a través de trabajos en equipo; finalmente , gestionar convenios y talleres fomentando las relaciones entre el personal y favoreciendo sus desarrollo personal y profesional.

Contreras (2018) en su estudio titulado “Clima organizacional y desempeño laboral del personal civil y militar del Cuartel General de la Tercera Brigada de Caballería Tacna, 2016”. Lima, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del personal civil y militar del Cuartel General de la Tercera Brigada de Caballería en la ciudad de Tacna, durante el año 2016, además a través del análisis de sus dimensiones tiene como objetivos determinar la relación entre potencial humano, diseño y cultura organizacional, cada una en forma particular con la variable desempeño laboral. El método aplicado fue cuantitativo, con diseño transversal, descriptivo–correlacional y con una muestra de 35 personas conformada por personal civil y militar del mismo cuartel. Los resultados obtenidos a través de cuestionarios realizados para ambas variables indicaron fundamentalmente una relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral del personal civil y militar con un coeficiente de Spearman de 0.756 ; es decir, una correlación positiva considerable.; además, mediante un estudio de sus dimensiones se obtuvo relación significativa entre potencial humano y desempeño laboral con un coeficiente de Spearman de 0.778 (correlación positiva media) , una relación significativa entre diseño organizacional y desempeño laboral con un coeficiente de Spearman de 0.701

(correlación positiva media) , una relación significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral con un coeficiente de Spearman de 0.585 (correlación positiva media). Finalmente, las recomendaciones se basan en establecer estrategias con el fin de mejorar el clima organizacional tanto en instituciones públicas como privadas para garantizar un mejor desempeño laboral del mismo personal, y así lograr brindar un servicio de calidad; además, gestionar acciones permanentes basadas en el reconocimiento de la labor del personal; finalmente, fomentar una cultura basada en la motivación y estimulación, con el objetivo de mejorar el compromiso, la comunicación y; por lo tanto, el clima organizacional que se encuentra altamente relacionado con el desempeño laboral.

Chanca (2021) a través de su tesis titulada “Eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército, 2020”. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tuvo como objetivo principal determinar el nivel de relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del personal militar en IESTPE en el año 2020, además dentro de sus objetivos específicos busca conocer el nivel de comunicación en el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, definir las relaciones humanas en el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral ; finalmente , determinar la pertinencia en la toma de decisiones por parte de los directivos como indicador del clima organizacional con el desempeño laboral. El tipo de investigación es aplicada y básica, diseño no experimental, transversal, descriptiva – correlacional, y con una muestra de 120 estudiantes del 3° año del IESTPE. Los resultados obtenidos a través de cuestionarios indicaron una correlación significativa con un coeficiente de correlación de Spearman de 0, 631 entre las variables eficiencia del clima organizacional y desempeño

laboral, una correlación significativa con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,493 entre la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral, una correlación significativa con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,632 entre la dimensión relaciones humanas y la variable desempeño laboral; finalmente, una correlación significativa con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,532 entre la dimensión pertinencia en la toma de decisiones y la variable desempeño laboral. Finalmente, las recomendaciones se basan en conservar los niveles de motivación mediante incentivos que logren mejorar la satisfacción del personal y así su desempeño, capacitar al personal con el fin de promover conocimiento; finalmente, fomentar el desarrollo profesional con el fin de incentivar el logro de objetivos personales y profesionales.

Sánchez y Zapata (2019) a través de su tesis “El abuso de autoridad y el clima organizacional de los cadetes de la 126 Promoción de la Escuela Militar de Chorrillos – Perú, año 2019”. Lima, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las variables abuso de autoridad y clima organizacional de los cadetes de caballería de la promoción 126 de la Escuela Militar de Chorrillos; además, busca determinar la relación entre maltrato físico y maltrato psicológico con la variable clima organizacional en forma independiente. El método utilizado fue cuantitativo, no experimental, mediante diseño descriptivo – correlacional y con una muestra de 31 cadetes de la escuela de caballería. Los resultados obtenidos a través de un cuestionario de 22 preguntas cerradas indican una relación directa y significativa entre ambas variables con un coeficiente de Spearman de 0,459, además, en cuanto a las relaciones de las dimensiones maltrato físico y psicológico con la variable clima organizacional indicaron de igual manera una relación directa y significativa con un

coeficiente de Spearman de 0,459. Finalmente, se recomendó la ejecución de talleres donde se aborden temas relacionados al abuso de autoridad y fundamentalmente como denunciarlo, cumplir con el reglamento interno basado en sanciones para quienes cometan este tipo de faltas, tener profesionales con conocimiento en el tema para llevar a cabo evaluaciones psicológicas, mayor atención por parte del personal responsable de los cadetes, y seleccionar minuciosamente al personal a cargo de los cadetes con una evaluación psicológica.

Concha (2019) en su investigación titulada “Clima organizacional en los cadetes de 4to año y el desempeño laboral del comandante de sección en la Escuela Militar Chorrillos”. Lima, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Tuvo como objetivo establecer la relación entre las variables clima organizacional de los cadetes y desempeño laboral del comandante de sección durante el año 2019; además, tiene como objetivos específicos determinar la relación entre liderazgo de los cadetes y desempeño laboral del comandante de sección, determinar la relación entre estructura organizacional de los cadetes y desempeño laboral del comandante de sección y determinar la relación actitudes y valores de los cadetes con el desempeño laboral del comandante de sección. La investigación es cuantitativa, el diseño es no experimental, transversal, correlacional. Los resultados obtenidos a través de una muestra de 50 cadetes de 4° año mediante un cuestionario de preguntas cerradas manifestaron que existe relación moderada entre la variable clima organizacional y desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,741; además, en la dimensión liderazgo con la variable desempeño laboral existe una relación alta con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,812; en la dimensión estructura organizacional con la variable desempeño laboral existe relación

media alta con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,777; finalmente, en la dimensión actitudes y valores con la variable desempeño laboral existe relación moderada alta con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,816. Finalmente, las recomendaciones se basaron en la capacitación de cadetes que ocupen puestos de comandantes de sección, promover conceptos nuevos en cuanto a la formación de los cadetes y cambiar paradigmas, visitas psicológicas a los cadetes y un programa de instrucción en cuanto a actitudes y valores que debe ejercer un comandante de sección.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Rico y Sánchez (2014) a través de su tesis titulada “Caracterización del clima organizacional en unidades militares: Caso “Batallón de Infantería de Marina N°12”. Cartagena de Indias, Universidad Tecnológica de Bolívar. Tuvo como objetivo principal fijar elementos característicos del clima organizacional en una unidad militar de la Marina; además, dentro de sus objetivos específicos esta identificar elementos del clima organizacional, fijar factores discriminantes del clima organización, brindar estrategias de mejora. El diseño de la investigación es no experimental, transversal, exploratorio y con una muestra de 108 infantes de la Marina. Los resultados obtenidos a través de un cuestionario de 40 preguntas cerradas en escala de Likert indicaron que la dimensión condiciones físicas del trabajo se encuentra en un nivel alto y la dimensión trabajo en equipo y colaboración se encuentran en un nivel muy bajo. Las dimensiones comunicación, motivación, trabajo en equipo y colaboración son los puntos que requieren intervención inmediata por el puntaje obtenido. Finalmente, se recomendó crear instrumentos de medición semestrales y compararlo con el propuesto por el autor, con el objetivo de favorecer y generar un clima organizacional positivo.

Corzo (2014) a través de sus investigación titulada “Ambiente y clima organizacional dinámico y eficiente en el contexto del Ejército Nacional”. Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada. Tuvo como objetivo principal analizar el ambiente laboral y clima organizacional del Ejército Nacional como sistema dinámico y eficiente con el fin de generar mejoras en la institución. La metodología empleada fue mediante el diseño descriptivo. Los resultados indicaron que el clima organizacional repercute en el desempeño, la motivación, la satisfacción de los trabajadores; por ello, se deben realizar estrategias para la gestión de los recursos humanos y cumplir con los objetivos de la organización; además, se concluye que debe darse un mejoramiento continuo del ambiente de trabajo, es decir, se debe tomar siempre en cuenta al personal ya que se considera el pilar de la organización. Por otro lado, al identificarse un trato descortés e irrespetuoso, falta de oportunidades en la organización, se propone capacitaciones en todos los niveles jerárquicos de la organización y se promueva la motivación, el bienestar social, la comunicación asertiva, los valores, etc.

Ponce de León (2014) a través de sus tesis titulada “Sistema de desarrollo del liderazgo para los alumnos de la escuela militar”. Chile, Pontificia Universidad Católica del Chile. Tuvo como objetivo determinar fortalezas y debilidades de la formación de liderazgo inculcado a próximos oficiales de la Escuela Militar Bernardo O’Higgins, ya que considera que el liderazgo es un punto clave en la formación de futuros oficiales; además , considera como objetivos específicos explicar procesos educativos en la formación del liderazgo, conocer características definidas por el mismo centro militar en cuanto a la formación del liderazgo, conocer el nivel de cumplimiento de la formación de liderazgo en el personal oficial. La investigación fue tipo exploratorio, mediante un diseño no experimental –

longitudinal ya que analizo cambios en los oficiales en un periodo de tiempo, la base de datos analizada se obtuvo a traves de una encuesta, y su muestra se basó en egresados de la escuela entre los años 2006 y 2009, los cuales en el año 2010 fueron encuestados 137 oficiales y en el año 2014, 118 oficiales. Los puntos analizados fueron la capacidad de comunicación , capacidad para resolución de problemas , capacidad de liderzgo , capacidad para trabajar en equipo, capacidad de responsabilidad profesional , vocación de servicio ; adicional a ello , se analizan capacidades técnicas. Los resultados obtenidos mediante la percepción de los oficiales encuestados indican que la escuela capacita y forma a los alumnos , pero de cada persona depende la madurez y la forma como afronta situaciones que permitan ejercer ese liderazgo .

2.2. Base teórico – científicas

2.2.1. Clima organizacional

2.2.1.1. El origen del clima organizacional

Muchas veces hemos leído y escuchado distintas definiciones acerca del clima organizacional, pero es importante conocer cómo se formó el concepto de clima organizacional.

Según Brunet (1987) indica que este concepto se incluye recién en los estudios de psicología industrial organizacional en el año 1960. Muchas veces es confundido con cultura, liderazgo, entre otros. Luego, cuando se empezó a analizar distintas informaciones se logra conocer que el concepto de clima organizacional viene de dos escuelas de pensamiento las cuales son:

1. Escuela de la Gestalt:

Nos habla de dos principios en la percepción de una persona. Primero, en captar el orden tal y como se dieron las cosas que existen en el mundo; segundo, se basa en crear un orden mediante el pensamiento a través de la comprensión de todo aquello que nos rodea.

2. Escuela funcionalista:

Nos habla que el raciocinio y conducta de una persona tiene estrecha relación con el ambiente en el cual se desenvuelve y toman mucho en consideración las diferencias individuales.

Ambas escuelas se diferencian en que en la escuela de los gestaltistas la persona se adecua a su ambiente porque no ve otro camino; en cambio, los funcionalistas actúan en base a diferencias individuales, se adaptan y participan.

Entonces cuando se relaciona al estudio de clima organizacional, ambas escuelas tienen un común denominador que es el nivel de homeostasis (el equilibrio) que las personas buscan tener en el ambiente en el cual se desenvuelven. Las personas necesitan conocer información de su centro de trabajo, con el objetivo de saber el comportamiento que exige la organización y lograr un equilibrio aceptable en el ambiente en el cual se desarrolla.

2.2.1.2. Definición de clima organizacional

Mejía (2019) mediante su investigación, muestra conceptos de clima organizacional, a través de los años y en base a diversos autores:

1. Antes de los años 50:

Las definiciones que se dieron antes de los años 50 fueron dadas por Mayo y Lewin en el año 1939, quienes manifestaron que el clima organizacional y la productividad son influenciados por el sentir o la percepción dada por los miembros de la organización.

2. Durante los años 50:

En los años 50, varios autores deducen que el clima organizacional forma parte de la psicología de la persona y empiezan a relacionar el concepto de clima organizacional con cultura organizacional. Lewin en 1951, lo define como un comportamiento que se basa en un tema psicológico de la persona, y su definición sirve para relacionar aspectos objetivos de la organización. Chris Argyris en 1957, relaciona clima organizacional con cultura organizacional y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.

3. Durante los años 60:

En los años 60, se empieza a nivelar los estudios de clima organizacional concentrándose en las personas y en las organizaciones tomando en cuenta los valores, creencias y motivaciones. Halping y Croft en 1963, empiezan a formar un camino donde se estudie más a fondo el clima organizacional. Litwin y Stringer en 1968, manifiestan que éste corresponde a efectos subjetivos percibidos, así como lo son los valores, las actitudes, las motivaciones, las creencias de las personas que laboran en una organización, haciendo énfasis en puntos motivacionales.

4. Durante los años 70:

En los años 70, comienzan a conectar el concepto de clima organizacional con los sentimientos y percepciones de las personas y organizaciones. Schneider y Hall en 1972, indican que éste se basa en un grupo de percepciones que una organización tiene ya sea de sus políticas, prácticas y procedimientos, y las cuales son difundidos en un entorno laboral.

Dessler en 1979, se basa en las percepciones que el personal en forma individual tiene de la organización en la cual labora y la opinión obtenida de la misma basa en su estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.

5. Durante los años 80:

En los años 80, además de la percepción dada por el personal de la organización, se empiezan a incluir el liderazgo, el control y la supervisión, los conflictos. Brunet en 1987, toma en cuenta las percepciones del ambiente laboral obtenido por los valores, actitudes u opiniones de los empleados en forma particular y de las cuales se obtiene la satisfacción y productividad que se ven alteradas por las variables del medio y variables personales.

6. Durante los años 90:

En los años 90, se da mayor importancia a las investigaciones sobre clima organizacional, se empieza a relacionar el clima no solo con cultura organizacional y con la percepción, sino también se incluye la tecnología y dinámicas. Reichers y Schneider en 1990, lo definen como un conjunto de percepciones, específicamente relacionadas al ambiente que comparten, basándose en prácticas, procedimientos y políticas. Robbins en 1990, lo define como la personalidad que identifica a la organización y lo relaciona a la cultura ya que se basa en las tradiciones, costumbres, valores y prácticas. Chiavenato en 1990, indica que éste se basa en la parte interna como externa de una organización e indica que puede variar su concepto debido a las percepciones y al sentir del mismo personal de la organización. Peiró en 1995, relaciona el concepto de clima organizacional con la impresión de una realidad de la organización totalmente personal, es decir, realidad subjetiva.

De esta cronología de conceptos dadas por distintos autores, se puede observar que en los años 60 es cuando el clima organizacional toma mayor protagonismo y se van añadiendo aspectos como creencias, valores, motivación, actitudes, entre otros. Podemos indicar que éste se basa en una percepción personal de aquellos que integran la organización, donde toman en cuenta factores como la estructura organizacional, las recompensas, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las políticas institucionales, la compensación, etc., y en base a esas percepciones se desarrolla un ambiente.

2.2.1.3. Importancia de analizar el clima organizacional.

Brunet (1987) nos da a conocer su valor, indicando primero que el clima organizacional revela valores, actitudes, creencias del personal que integra la organización, y que al mismo tiempo forman parte del clima. Por ello, es relevante que un administrador pueda observar e identificar el clima que se está dando en la propia organización por tres motivos principales:

1. Determinar fuentes de discrepancias, estrés o desacuerdos que generan situaciones negativas en la organización.
2. Promover un cambio que se pueda mantener y que pueda manifestar al administrador puntos claves en los cuales debe enfocarse.
3. Continuar el desarrollo de la organización y prevenir dificultades o inconvenientes que puedan presentarse.

De esta manera el administrador puede monitorear el desarrollo del clima en la organización, con el fin de administrar de manera eficaz.

2.2.1.4. Teorías del clima organizacional

2.2.1.4.1. Teoría de Rensis Likert

Brunet (1987) nos habla acerca de la teoría de Likert, también conocida como teoría de los sistemas, teoría que indica que la conducta de los subordinados está dada básicamente por los comportamientos administrativos y las condiciones percibidas por los propios empleados, señalando que todo se basa en la percepción, información, esperanza, capacidad y valores. La forma de reaccionar de una persona ante un evento o situación se relaciona con la percepción que tiene de ella. Considera la manera de cómo ve las cosas y no precisamente la realidad.

Pero si la realidad genera un impacto en la percepción, entonces la percepción establecerá un tipo de comportamiento que la persona acogerá.

Los elementos que tienen influencia sobre la percepción de una persona en cuanto al clima son:

1. Contexto, tecnología y estructura de la propia organización.
2. El puesto que ocupa la persona en la organización, así como su remuneración.
3. Personalidad, actitudes y grado de satisfacción.
4. Percepción de los compañeros de trabajo, subordinados y jefes en base al clima de la propia organización.

Likert también indica 3 tipos de variables que indican aspectos propios de la organización:

1. Variables causales:

Analizan la evolución de la organización y sus resultados. Tienen dos características principales que son el hecho que pueden ser modificadas por el propio personal de la

organización y la segunda característica es que generan un efecto en caso éstas sean alteradas.

Son variables independientes, dentro de la cuales están la estructura administrativa y organizativa, las competencias, las decisiones y las actitudes.

2. Variables intermediarias:

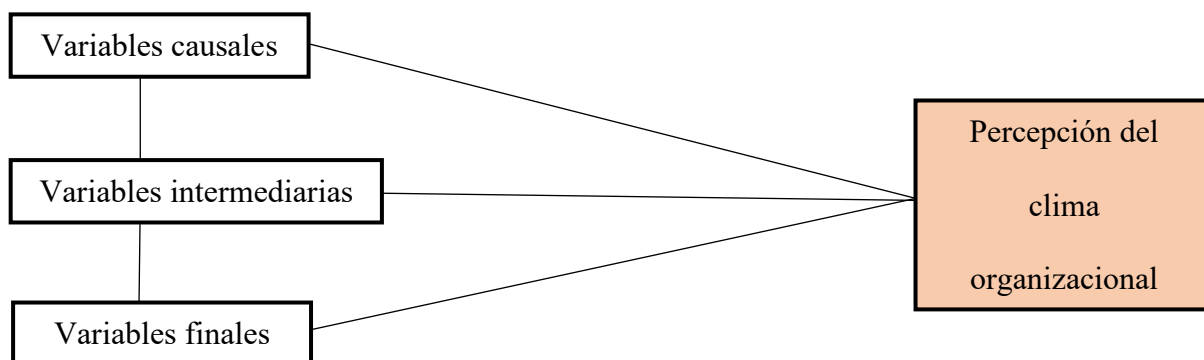
Se basan en medir el estado interno de la organización como la motivación, el rendimiento, la comunicación y toma de decisiones, entre otros. Estas variables son de gran importancia ya que conforman los procesos organizacionales.

3. Variables finales:

Este tipo de variables surgen producto como resultado de las variables anteriores, y brindan resultados generados por la propia organización como la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas.

Figura 2.

Variables de la Teoría de Rensis Likert

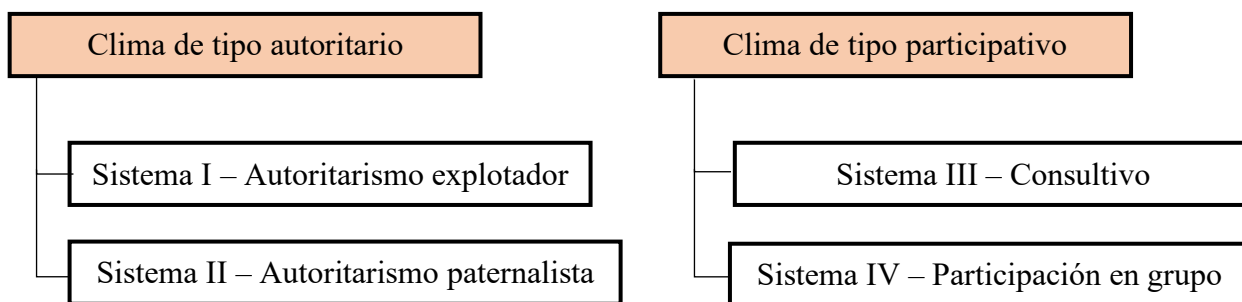


Fuente: Brunet (1987). Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.

La unión de estas variables genera el desarrollo de dos tipos de clima organizacional, cada uno con sus dos sub divisiones: El clima de tipo Autoritario con un sistema autoritario explotador y autoritario paternalista y el clima de tipo participativo con un sistema consultivo y participación en grupo.

Figura 3.

Tipos de climas organizacional – Teoría de Rensis Likert



Fuente: Brunet (1987) .Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Brunet (1987) relata lo mencionado por Likert y explica los tipos de clima y sus sistemas.

Clima de tipo Autoritario:

1. Sistema I - Autoritarismo explotador:

Este tipo de sistema es totalmente autoritario, los empleados no tienen la confianza de la dirección. Los objetivos se plantean en el nivel superior de la organización y se asignan de acuerdo con funciones puramente de arriba hacia abajo, éstos se toman como órdenes y se aceptan, pero internamente hay una disconformidad del personal. El nivel jerárquico superior toma las decisiones básicamente el jefe y causan poca motivación en el personal. Sus fuerzas motivacionales se basan en el temor, el dinero, la insatisfacción y la desconfianza.

Tabla 1.*Sistema I - Autoritarismo explotador*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
<ul style="list-style-type: none"> - Rigurosamente autocrático - No está presente la confianza entre superiores y subordinados. 	<p>Los objetivos se investigan a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p>
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. - Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. - Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía - Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. - No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
<ul style="list-style-type: none"> - Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca. 	<ul style="list-style-type: none"> - El control no se efectúa más que en la cumbre. - Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. - Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: Brunet (1987) .Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador

2. Sistema II – Autoritarismo paternalista:

En este clima, hay un grado de confianza benevolente con empleados. Casi la totalidad de decisiones son por parte de los niveles superiores, pero algunas decisiones se toman en los niveles inferiores. El dinero, el poder, el miedo y en ciertas ocasiones satisfacción por el trabajo, las recompensas y castigos son una forma de motivar a los empleados. Existe un limitado trabajo en equipo e influencia ascendente. Los objetivos son aceptados como ordenes, existe aceptación abierta, pero vienen acompañados de comentarios internos entre el personal, existe cierta resistencia.

Tabla 2.

Sistema II - Autoritarismo paternalista

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación
Fuerzas motivacionales	Formas de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo - Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. - La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción y rara 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. - Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados

vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización	
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana 	<ul style="list-style-type: none"> - Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. - Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
<ul style="list-style-type: none"> - Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina 	<ul style="list-style-type: none"> - El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados - Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: Brunet (1987). Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista.

Clima de tipo participativo:

1. Sistema III – Consultivo:

La gestión desarrollada en un clima participativo está llena de confianza en su personal.

Las políticas y decisiones generalmente se dan en un nivel superior, pero el personal

subalterno tiene la potestad de tomar decisiones en un nivel inferior. La comunicación es de arriba hacia abajo. Las recompensas, los castigos ocasionales y otros se pueden utilizar para incentivar al personal; esto además está relacionado con la satisfacción de su necesidad de prestigio, respeto y estima.

Tabla 3.

Sistema III – Consultivo

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. - Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevada 	<ul style="list-style-type: none"> - Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos están determinados por órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. | <ul style="list-style-type: none"> - Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. - Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización |
|--|--|

Fuente: Brunet (1987) .Clima de tipo autoritario. Sistema III: Consultivo.

2. Sistema IV – Participación en grupo:

La dirección tiene total confianza en su personal. El proceso de toma de decisiones se distribuye para toda la organización y está bien integrado en todos los niveles. La comunicación no es solo hacia arriba o hacia abajo, sino también horizontal. El personal se encuentra comprometido por la cooperación o apoyo que generan, por el establecimiento de metas y objetivos de desempeño, por la mejora de métodos de trabajo y por la evaluación del desempeño en relación a las metas establecidas. Existe una relación de amistad y confianza.

Tabla 4.

Sistema IV- Participación en grupo

Métodos de mando	Objetivos de resultados y de formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas motivacionales	Formas de comunicación

<ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene plena confianza en sus empleados. - Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. - No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. - Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Fuente: Brunet (1987). Clima de tipo autoritario. Sistema IV: Participación en grupo.

En general, los sistemas I y II tienen un clima cerrado y una estructura rígida, lo cual genera un clima negativo o poco favorable; en cambio, los sistemas III y IV tienen un clima abierto y una estructura flexible, lo que genera un clima positivo o favorable.

2.2.1.4.2. Teoría De Litwin y Stinger

Gan y Berbel (2007) en su investigación, nos indica que Litwin y Stinger definen al clima organizacional como un filtro por donde pasan los fenómenos objetivos de la organización como la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, y analizando el clima se logra comprender lo que está sucediendo en la organización y el impacto que estos fenómenos provocan sobre motivaciones o comportamientos en el personal. Además, en su

teoría nos habla de las nueve dimensiones como la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad.

Según Morán de Villeda et al. (2019) las características de la teoría de Litwin y Stinger son:

1. Indican que la historia, la tradición, el estilo de liderazgo repercuten mediante el clima organizacional en la motivación y conducta de la persona.
2. El personal puede no estar consciente del impacto que el clima está generando sobre ellos.

Además, señalan que la teoría de Litwin y Stinger se enfocó en proponer tres tipos de clima organizacional de acuerdo al tipo de motivación. Estos climas son:

1. Clima autoritario:

Esta presenta la necesidad de poder, se caracteriza por actitudes negativas con el grupo, baja satisfacción y productividad.

2. Clima amistoso:

En este tipo de clima, la motivación de afiliación y la satisfacción por el trabajo se encuentran en nivel alto, están presentes las actitudes positivas con el grupo.

3. Clima de logro:

En este tipo de clima, la motivación al logro y la satisfacción por el trabajo tienen un nivel alto, existen también actitudes positivas con el grupo y la productividad es alta.

Finalmente, manifiestan que esta teoría parte de la suposición de que las percepciones del personal son el resultado de elementos que forman parte del clima organizacional.

2.2.1.4.3. Teoría de Schneider y Reichers

Gan y Berbel (2007) nos explican sobre la teoría Schneider y Reichers, en la cual estos autores plantean la hipótesis de que en una organización puede haber diversos climas, y en los cuales buscan identificar instrumentos específicos que ayudan en la medición de puntos que se consideran importantes del clima que se ha identificado. Nos dan a conocer los componentes de climas específicos más importantes como clima de seguridad – prevención, clima de comunicación, clima de relación empresa – sindicato, clima de creatividad – innovación.

2.2.1.5. Programa de perfeccionamiento en el clima organizacional

Brunet (1987) explica acerca de este programa de perfeccionamiento en tres fases e indica que el clima organizacional debe ser un agente que facilite y que favorezca el desarrollo individual. Es necesario que el individuo pueda aplicar en su situación de trabajo nuevos aprendizajes que ha tenido y que sea apoyado en su gestión por su propio ambiente.

2.2.1.5.1. El aprendizaje en el clima organizacional

El aprendizaje es la modificación constante del comportamiento, que se da por la práctica constante o por la misma experiencia. En este proceso es importante que estén presentes dos elementos claves: el cambio en el comportamiento y ser persistente con el cambio. El aprendizaje abarca la obtención de habilidades, la perfección, la educación, el desarrollo organizacional, al igual que diversos procesos de cambio en el comportamiento.

En este punto se aborda la teoría del condicionamiento operante y condicionamiento clásico de Pavlov, las cuales son definidas como dos maneras de aprendizaje. La teoría del condicionamiento clásico se basa en tener como respuesta un estímulo, un reflejo, una

reacción innata ante un suceso; en cambio, en la teoría del condicionamiento operante se basa en tener como respuesta movimientos ante un suceso.

En el perfeccionamiento, es más útil aplicar el condicionamiento operante ya que no se busca condicionar los reflejos o estímulos ante un hecho, sino los comportamientos, además no se busca ejercer control sobre el individuo sino sobre su ambiente.

La teoría de condicionamiento operante indica que el comportamiento se da en un ambiente en el cual surgirán consecuencias y las consecuencias positivas de una respuesta son de gran importancia para el aprendizaje del individuo.

En relación con el clima organizacional, éste actúa como una fuente de refuerzo de las experiencias de individuo de un programa de perfeccionamiento. Un refuerzo puede ser un hecho que genera satisfacción en un individuo como un aumento en su remuneración o; por otro lado, eliminar un factor desagradable para el individuo como disminuir la supervisión de sus funciones cuando el trabajo es elaborado correctamente. Entonces, en un clima organizacional, es posible visualizar diversos agentes de refuerzo, ya que éste está compuesto por dimensiones que serían fuentes importantes de refuerzo. Las dimensiones del clima reconocen comportamientos de los individuos, generando de esta manera la percepción del clima. La modificación de un punto del comportamiento del individuo requiere de refuerzos que posibiliten nuevos comportamientos que tendrán efecto en su clima de trabajo; por ejemplo, sancionar un mal comportamiento como se da en climas autocráticos genera descontento, insatisfacción, y una resistencia al cambio; por otro lado, si hay acción de reconocimiento por un trabajo bien elaborado los resultados serán totalmente opuestos.

2.2.1.5.2. Transferencia del aprendizaje en el perfeccionamiento

La función del clima sobre la eficacia del programa de perfeccionamiento pertenece a Lewin, quien menciona que el medio es un punto clave en la determinación del comportamiento humano. La persona procede continuamente con su ambiente y equilibra su comportamiento con lo que le encuentra a su alrededor. Cuando un empleado percibe el clima de su organización como autoritario, donde prácticamente la iniciativa individual está prohibida, asume el riesgo de adoptar comportamientos pasivos para evitar las amonestaciones y solo esperará indicaciones u órdenes de sus superiores antes de decidir y evitará implicarse en las decisiones. Mantener un clima de esa forma genera una fuerte resistencia al cambio en el personal. Por ende, empiezan a adoptar costumbres que resultan muy difíciles de cambiar. Todo cambio resulta inseguro para el empleado ya que no asumió responsabilidades, no ejerció autonomía, ni iniciativa.

En la búsqueda de personal que pueda desenvolverse y tomar decisiones, la organización deberá aplicar procesos que guíen y generen aportación en su trabajo. Para que los aprendizajes del empleado sean beneficiosos, para él mismo y para la organización, se debe considerar tres factores:

1. Factores de orden situacional:

Estos se basan en los conocimientos y conductas que el empleado debe adoptar

2. Factores de orden organizacional:

Estos son el clima de trabajo que prima en la empresa antes, durante y después del proceso de aprendizaje.

3. Factores de orden individual:

Estos se basan en la iniciativa y motivación del empleado para mejorar.

Un clima organizacional que incentive en el personal unir en el trabajo las experiencias de su programa de perfeccionamiento genera un estímulo para el proceso de cambio.

Por ello, cuando se explica este tema de transferencia, podemos indicar que éste se basa en la aplicación de conocimientos, principios adquiridos en un programa de perfeccionamiento y que se aplican dentro de la situación de trabajo. Es mejor aun cuando el participante revela procedimientos o formas de pensamiento que logren adaptarse en otras acciones.

2.2.1.5.3. Éxito del perfeccionamiento en el clima organizacional

Existen diversas fórmulas pedagógicas relacionadas con el aprendizaje y las variaciones en la conducta de los participantes en los programas de cambio. Van aplicándose en mayor medida técnicas audiovisuales considerados hoy métodos pedagógicos. No es simplemente utilizar lo que aprendieron sino también que sean capaces, durante el desarrollo del programa, poder utilizar sus conocimientos nuevos.

El comportamiento humano se basa en un proceso interactivo ligado a las características de la persona, que pueden ser sus valores, actitudes, necesidades y su percepción del clima. Por lo tanto, el clima tiene un doble efecto en el aprendizaje; primero, creando un mecanismo de afrontamiento en una persona cuando existe un desequilibrio entre el entorno y el individuo y segundo, asignando valores positivos o negativos a los nuevos comportamientos que necesitan ser aprendidos, lo que significa que cualquier programa de cambio debe adaptarse. al ambiente de trabajo y no sólo a las características individuales de los participantes.

No es de gran relevancia cambiar solo las fuerzas internas del individuo, sino también las circunstancias organizacionales en las que trabaja. Los modelos pedagógicos deben ir de la mano de un clima abierto y participativo, abierto al cambio. Esta es la razón por la que los equipos T se desempeñan mejor en organizaciones con entornos dinámicos que en aquellas con entornos bastante rígidos, estables y autoritarios.

Estas situaciones de estudio producen un cambio psicológico en la forma de ver las cosas. En efecto, el simple hecho de sacar a los individuos de sus puestos de trabajo y colocarlos en una situación de aprendizaje induce en ellos una modificación de la estructura de su toma de decisiones, haciéndolos más críticos frente a su organización.

2.2.1.6. Proceso de cambio del clima organizacional

Brunet (1987) comenta acerca de este proceso de cambio, da a conocer las 5 fases que este proceso conlleva y los principios que se deben tomar en cuenta.

Primero, indica que generar cambios en el clima organizacional no es un proceso fácil, puesto que el clima es un resultado de una serie de dimensiones que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. El clima organizacional se basa en la percepción del personal y para modificar esa percepción se debe poner énfasis en la percepción individual y en la percepción grupal. Las intervenciones para generar un cambio en el clima organizacional se hacen mediante una visión y análisis del desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional es una estrategia educativa que utiliza el comportamiento relacionado a la experiencia. Estas estrategias educativas son grupos T, las cuales se emplean en organizaciones con el objetivo de generar cambios y solucionar problemas, se pone énfasis en el trabajo en equipo, en los debates y permiten mejorar el desempeño individual como el del equipo. El objetivo de aplicar estas estrategias

educativas, técnica del desarrollo organizacional, es modificar el clima organizacional. La eficacia del cambio en el clima organizacional será mayor si se da en forma simultánea tanto en la dirección como en los empleados, sea cual sea el tipo de programa de desarrollo organizacional que se aplique, el personal de la dirección y los mismos empleados deben modificar su forma de ver y actuar. No se generaría ningún aporte en tratar de modificar la percepción del personal si es que no hay cambios en la estructura física y en el proceso organizacional que se desarrolla.

Luego, presenta las 5 fases de este proceso:

1. Fase I:

Las partes deben conocer los probables cambios que se lleven a cabo. Quien actúe, lleva la denominación de “bombero”. Se solicitará su apoyo cuando la situación sea insostenible y se encargará de brindar conocimientos a las dos partes y entender que hay otros sistemas organizacionales.

2. Fase II:

Si se exigen modificaciones, mejoras en la estructura y en los procesos organizacionales, en esta etapa se debe iniciar el proceso de aplicación. No se debe dejar de lado, el cambio de actitud que se pueden presentar en ambas partes.

3. Fase III:

En esta fase es importante que el comportamiento de ambas partes vaya de la mano con las modificaciones que atraviesa el proceso y la estructura organizacional.

4. Fase IV:

En esta fase se evalúa si los cambios generados durante las fases anteriores van generando efectos, si el rendimiento de trabajo va acompañado de los objetivos de cambio

anhelados y con las variaciones propuestas en el nivel de la estructura y del proceso. Se evalúa además si es necesario hacer nuevos reajustes, con el fin de que sean efectuarlos en esta fase.

5. Fase V:

Es la última fase del proceso, en la cual se integran y formalizan los cambios con el objetivo de aumentar su eficacia. Se inicia un proceso de supervisión que posibilite un control y un reforzamiento en los cambios.

Finalmente, guiado de una investigación dado por Lippit en la evaluación del clima organizacional de una red escolar estadounidense, da a conocer principios que un administrador debe considerar para el desarrollo y sostenimiento de un clima de apoyo en el trabajo, los principios son:

1. Para que el personal sea más activo durante las reuniones, se debe fomentar la participación durante el proceso de toma de decisiones, con el objetivo de evitar situaciones de desconfianza e indiferencia.
2. Darles a conocer que no siempre los superiores rechazarán propuestas nuevas, ya que una planificación interesante o llamativa y bien sustentada les puede generar interés.
3. Aquellos que se sientan afectados por alguna decisión den formar parte en la ejecución y aplicación de la misma.

4. Los problemas se deben considerar como partes dinámicas que posibiliten la aparición de ideas nuevas.
5. Poner énfasis en los objetivos del personal, sobre todo si estos trabajan en un proyecto considerable o crucial.

En resumen, un proceso de cambio de clima organizacional conlleva tiempo y el involucramiento y participación de todo el personal, sobre todo que la dirección no tenga temor de analizar la base del funcionamiento propio de la organización. Es importante que el interventor identifique el problema, mediante el análisis de las dimensiones del clima organizacional, y se aplique programas de desarrollo organizacional de acuerdo a ese problema, no dejarse llevar por programas fabricados anteriormente, puesto que se debe considerar la voluntad del personal, el estado de los componentes del clima organizacional, y los objetivos que se pretenden lograr.

2.2.1.7. Dimensiones y cuestionarios del clima organizacional

Para entender mejor y tener un veredicto sobre un clima organizacional, Brunet (1987) en su investigación nos da a conocer dimensiones y cuestionarios que han sido materia de estudio por distintos profesionales quienes se vieron interesados en saber aquellos elementos que alteran el ambiente en una organización.

El instrumento más empleado para medir el clima organizacional es la interpretación de los cuestionarios de Likert, que a su vez Likert indica que el clima es multidimensional ya que sus cuestionarios analizan la percepción en base a ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: La manera en la que se hace uso del liderazgo para influir en el personal de la organización.

2. Características de las fuerzas motivacionales: Son formas que se usan para motivar al personal y satisfacer sus necesidades.
3. Características de los procesos de comunicación: Se basan en los tipos de comunicaciones que se manejan y practican en la organización.
4. Características de los procesos de influencia: El valor que tiene el dialogo entre un superior y un subordinado para fijar y cumplir los objetivos organizacionales.
5. Características de los procesos de toma de decisiones: Se basa en la importancia de la información para tomar decisiones, así como la distribución de funciones.
6. Características de los procesos de planificación: Se basa en la manera en la que se planifica y se fija los objetivos.
7. Características de los procesos de control: El ejercer y dividir el control entre las áreas dentro de la organización.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Se centra en la planificación al igual que en la formación que se quiere lograr.

En los cuestionarios de Litwin y Stringer, quienes fueron los pioneros en medir el clima organizacional en 1968, mediante la percepción del personal en base a seis dimensiones:

1. Estructura: Basado en la percepción de las funciones que deben cumplir en la organización, de las normas, de las políticas que hay en una organización.
2. Responsabilidad individual: Basado en el sentimiento de independencia o autonomía, en el sentirse su propio jefe.

3. Remuneración: Basado en la percepción de igualdad en la remuneración cuando el trabajo está bien ejecutado.
4. Riesgos y toma de decisiones: Basado en la percepción del nivel de riesgo y la forma en que se da en el trabajo.
5. Apoyo: Basado en el sentimiento de ayuda o soporte que percibe el personal en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: Basado en la seguridad que siente el personal en su organización en cuanto a cómo afrontar las diferencias de opiniones.

Schnedider y Bartlett, desarrollan un cuestionario con el fin de analizar la percepción del clima en una compañía de seguros y los cuales se enfocaron en seis dimensiones:

1. Apoyo patronal: Analiza la intención de apoyo en el crecimiento por parte de los superiores hacia su personal, en ayudarlos en su empeño, y en mantener esas ganas de colaborar.
2. Estructura: Se centra en la presión dada por los superiores para que el personal tenga muy presente los presupuestos, productos a la venta y capten clientes nuevos.
3. Implicación con los nuevos empleados: Se basa en el interés de la organización para la selección y grado de instrucción de su nuevo personal.
4. Conflictos inter agencias: Grupos que generan problemas básicamente en el mando que ejercen los administradores.
5. Autonomía de los empleados: Se basa en la autonomía que siente el personal en su centro de trabajo.

6. Grado de satisfacción general: Se basa en el grado de satisfacción que percibe el personal en la organización en la cual labora.

Pritchard y Karasick , se enfocaron en once dimensiones para medir el clima organizacional:

1. Autonomía: Se basa en la libertad para tomar decisiones y resolver conflictos.
2. Conflicto y cooperación: Se basa en la cooperación del personal para ejercer sus funciones, pero a la vez en la ayuda material y humana brindada por la organización.
3. Relaciones sociales: Se basa en el ambiente, en el grado de amistad que se percibe en la misma organización.
4. Estructura: Se basa en los lineamientos y políticas dadas en una organización, las cuales resultan importante en la forma en la que el personal cumple sus funciones.
5. Remuneración: Se basa en el pago al personal.
6. Rendimiento: Relación entre remuneración y cumplimiento de sus funciones.
7. Motivación: Puntos motivacionales en los que se enfoca la organización para su personal.
8. Estatus: Se basa en las posiciones jerárquicas entre jefe y subordinado y en el valor que la misma organización da a esas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Se basa en la intención que tiene la organización para probar algo nuevo y ver nuevas formas de hacerlo.

10. Centralización de la toma de decisiones: Examinar la forma en la que la organización encomienda la toma de decisiones entre los distintos niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Se basa en la ayuda o aporte que dan los niveles jerárquicos superiores a su personal frente a dificultades que tengan relación o no con el trabajo.

Halpin y Crofts desarrollaron un cuestionario relacionado al dominio escolar y el cual está compuesto por ocho dimensiones, donde básicamente se analiza el comportamiento del cuerpo docente y del director de la escuela.

1. Desempeño: Mide la participación del personal docente en su centro de labores.
2. Obstáculos: basado en la percepción del personal docente de sentirse abrumado por las tareas cotidianas establecidas por su director.
3. Intimidad: se basa en la percepción en cuanto a relaciones de amistad por parte del personal docente.
4. Espíritu: se refiere a la satisfacción en cuanto a sus necesidades del mismo personal.
5. Actitud distante: basada en el comportamiento formal por parte del director, evitando relaciones muy cercanas o afectivas
6. Importancia de la producción: basado en un comportamiento imperativo por parte del director
7. Confianza: basado en el empeño que pone el director para generar motivación en su personal docente.
8. Consideración: basado en un trato cordial y humano por parte del director hacia su personal.

Crane realizó un cuestionario relacionado a empresas escolares y el cual posibilita comprender el clima enfocándose en cinco dimensiones:

1. Autonomía: basado en la propia autonomía, determinación, responsabilidad que los empleados muestran en sus centros de trabajo.
2. Estructura: se basa en el modo o en la forma del como los superiores transmiten los objetivos y formas de laborar a su personal.
3. Consideración: basado en el soporte y seguridad que percibe el personal por parte de la dirección.
4. Cohesión: basado en la libertad que brinda el grupo de trabajo.
5. Misión e implicación: se basa en la intervención del personal para el cumplimiento de los objetivos.

Moos e Insel desarrollaron un cuestionario, el cual puede ser usado en organizaciones públicas, privadas, escolares y se enfocaron en diez dimensiones para medir el clima organizacional:

1. Implicación: basada en el nivel de participación que siente el personal en su centro de labores.
2. Cohesión: basado en el compañerismo y soporte que siente el personal entre ellos mismos.
3. Apoyo: basado en el sostén y en el incentivo que brinda la dirección a su personal.
4. Autonomía: se basa en medir hasta donde la organización brinda a su personal esa fuerza e ímpetu para poder tomar decisiones.

5. Tarea: basado en medir hasta donde el clima incita la planificación y el cumplimiento de objetivos en el trabajo.
6. Presión: basada en el empuje por parte de la dirección hacia su personal para desarrollar el trabajo.
7. Claridad: basada en medir el entendimiento por parte del personal en cuanto a reglamentos y políticas en el trabajo.
8. Control: basado en los reglamentos y en el nivel de presión por parte de la dirección para ejercer control en el personal.
9. Innovación: basada en el interés que muestra la dirección para realizar el trabajo de nuevas formas.
10. Confort: basado en el empeño por parte de la dirección para crear un ambiente acogedor y cordial.

Bowers y Taylor, a través de su cuestionario elaborado con un grupo de investigadores se enfocaron en variables como el liderazgo, clima organizacional y satisfacción. Donde básicamente se centraron en cinco dimensiones:

1. Apertura a cambios tecnológicos: se basa en la disposición por parte de la organización para la obtención de nuevos recursos o equipos para que el personal pueda desarrollar de una mejor manera su trabajo o en forma más rápida.
2. Recursos humanos: basado en la preocupación por el bienestar del personal
3. Comunicación: basado en los medios de comunicación que se dan en la organización y en la viabilidad y acceso que tiene el personal para poder ser escuchados ante alguna queja.

4. Motivación: basado en situaciones, circunstancias que conlleva al personal a realizar su trabajo de una mejor manera o no.
5. Toma de decisiones: Analiza la información con la que se cuenta y es usada para las decisiones que se toman en la organización, tomando en cuenta la intervención del personal en el proceso.

Finalmente, Campbell, Dunnette, Lawler, Weick y Brunet coinciden que las dimensiones para medir el clima en una organización pueden ser varias, pero las principales son:

1. Autonomía individual:

Se basa en la responsabilidad, independencia, severidad en las normas y/o políticas de la organización. Lo principal en esta dimensión es que la persona tenga de posibilidad de ser su propio jefe, y sentir cierto poder de decisión para el mismo.

2. Grado de estructura que impone el puesto:

Se basa en la comunicación y cumplimiento de objetivos y métodos hacia el personal por parte de los superiores y/o jefes.

3. Tipo de recompensa:

Se basa en lo económico y en las posibilidades de ascenso.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo:

Se basa en el soporte que recibe el personal de sus superiores.

Luego de haber conocido el análisis de cada autor en el cual se hizo uso de diversas dimensiones para medir el clima organizacional en distintas organizaciones, se puede decir que un cuestionario cuanto más amplio sea, permitirá obtener mayor información, permitirá

un enfoque más global, permita conocer la realidad, el sentir del mismo personal. En la presente investigación se hará uso de las dimensiones finales dadas por Luc Brunet.

2.2.2. Desempeño laboral

2.2.2.1. Definición de desempeño laboral

Palaci et al. (2005) en su investigación muestra conceptos de diversos autores , los cuales veremos a continuación:

1. Para Chiavenato, el desempeño es la conducta de la persona evaluada en la obtención de los objetivos. Básicamente, la estrategia personal para lograr los objetivos planificados.
2. Para Murphy, lo define como un conjunto de conductas importantes para el cumplimiento de objetivos de la organización en la cual labora.
3. Para Campbell, McCloy, Oppler y Sager, lo definen como sinónimo de comportamiento, lo cual puede medirse a través de la colaboración, participación de la persona.
4. Para Motowidlo, lo define como lo que se espera de participación o cooperación por parte del personal en la propia organización en un periodo.

Por consiguiente, podemos decir que el desempeño laboral es un hecho observable que puede mostrar la voluntad de la persona para la ejecución de sus funciones. Pero ahora veremos otros conceptos adicionales que permite una visión más amplia del concepto. Por ejemplo, Newstrom (2007) afirma :

La interacción entre motivación y habilidad determina el desempeño potencial de una persona en cualquier actividad (...). El potencial para el desempeño humano

tiene que mezclarse con los recursos, y a un trabajador se le debe dar la oportunidad de desempeñarse. (p.14)

Por otro lado, Palmar y Valero (2014) indican también que el desempeño laboral se basa en el anhelo que tiene el personal para cumplir con sus funciones en la organización a fin de lograr éxito en la misma, mostrando responsabilidad y cumpliendo roles asignados. Es decir, para lograr que el personal logre un buen desempeño y cumpla con sus funciones, es importante también que cuente con los recursos necesarios ya que el objetivo final son los resultados positivos en la propia organización.

2.2.2.2. Características del desempeño laboral

Matos y Ramos (2018) comentan acerca de las características del desempeño laboral, las cuales se centran en los conocimientos, destrezas y capacidades o facultades que se espera que una persona aplique para la ejecución de sus funciones. Entre estas características se encuentran:

1. Adaptabilidad: relacionado al sostenimiento de la efectividad en diversos ambientes y con distintas responsabilidades y personas.
2. Comunicación: es la facultad de dar a conocer sus ideas de forma efectiva, independientemente que sea en forma individual o grupal.
3. Iniciativa: relacionado al deseo de intervenir en forma activa en hechos para el logro de objetivos.
4. Conocimientos: relacionado al nivel logrado de conocimientos y habilidades en el trabajo.

5. Trabajo en Equipo: es la facultad de desempeñarse en forma eficaz en grupos de trabajo para lograr las metas organizacionales, colaborando y originando un ambiente armonioso que posibilite acuerdos y/o consensos.
6. Estándares de Trabajo: es la facultad de lograr y superar las metas organizacionales y la capacidad de adquirir información que posibiliten una retroalimentación en el sistema y su mejoría.
7. Desarrollo de talentos: es la facultad de desarrollar las destrezas y habilidad del equipo, organizando actividades efectivas, vinculadas con los cargos presentes y futuros.
8. Potencia el diseño del trabajo: relacionado a la facultad de establecer una acertada y eficaz planificación de la organización y de su estructura para el logro de las metas organizacionales.
9. Maximiza el desempeño: es la facultad de determinar metas de desempeño mediante la capacitación y evaluación del desempeño de forma objetiva.

2.2.2.3. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2009) refiere que la evaluación de desempeño es un instrumento para generar mejoras en los resultados del personal que conforma la organización e indica que los objetivos principales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir la medición del potencial humano para la ejecución de funciones.
2. Permitir que se considere al factor humano como una ventaja competitiva y se le dé tal importancia

3. Brindar oportunidades para el desarrollo personal y profesional a todos los miembros de la organización, sin dejar de lado los objetivos de la propia organización.

2.2.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2009) indica que cuando el proceso de evaluación del desempeño laboral se da de una manera planificada, coordinada y enfocada se obtendrán beneficios a corto, mediano y largo plazo para la propia organización como para el personal que la conforma, los cuales se desarrollarán a continuación:

Los beneficios en el caso del gerente, la evaluación coopera en verificar y evaluar el desarrollo y actuación del personal en su trabajo, en base a criterios de evaluación previamente establecidos, donde se neutraliza la subjetividad, por eso es importante la etapa de planificación de la evaluación. Además, crea planes de acción para mejorar el desempeño de los empleados. Finalmente, permite informar a los subordinados que la evaluación es un sistema objetivo, por el cual, pueden conocer la realidad del desempeño.

Los beneficios para la persona, permite saber puntos principales que la empresa u organización valora del personal, permite comprender las expectativas de su líder basado en el desempeño, permite saber medidas que el líder adoptará para generar mejorías en su desempeño y aquellas que el subordinado debe ejecutar por él mismo como curso, capacitaciones, mayor atención en sus labores, etc., permite hacer una evaluación individual y una autocrítica de su desempeño.

Los beneficios para la organización, permite conocer y evaluar el potencial del personal y definir el aporte que genera cada uno, permite saber e identificar al personal que debe rotar o mejorar y seleccionar a quienes merecen un ascenso y; finalmente, permite brindar

oportunidades de desarrollo personal generando mejoras en la productividad y en las relaciones de trabajo.

2.2.2.5. Factores y dimensiones del desempeño laboral

El desempeño laboral depende de diversos factores derivadas de destrezas, competencias, conocimientos, lo cual se espera que estas se vean reflejadas en la persona al momento de desarrollar sus labores.

Werther y Davis (2008) mencionan que el buen desenvolvimiento laboral está en función de algunos factores como el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones interpersonales, la jornada laboral, los incentivos.

Palaci et al. (2005) indican que los factores que inciden en el desempeño laboral son la satisfacción con las tareas asignadas, las habilidades y aptitudes para realizar las tareas, la compensación monetaria y no monetaria, la formación del trabajador, el clima organizacional, expectativas e incentivos o factores motivacionales.

Chiavenato (2009) menciona que el desempeño laboral se ve afectado por factores actitudinales y factores operativos. En factores actitudinales hace referencia al conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo; en cuanto a factores operativos, hace referencia a la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

Por otro lado, el sitio web Workforce que mencionan Werther y Davis (2008) en su investigación indica que los indicadores que se deben tomar en cuenta para evaluar el desempeño laboral son la actitud y dedicación en el trabajo, habilidad para aprender, calidad del trabajo y relaciones interpersonales.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Abuso de autoridad

Es un delito que se da cuando una persona se aprovecha de otra, abusando de su poder y actuando de forma contraria a lo que está impuesto por normas, ya que hay una subordinación de por medio (Valderrama, 2021).

2.3.2. Actitud

Es la forma de comportarse o forma de ser de una persona, basada en la personalidad. Además, en el campo laboral es la predisposición y capacidad para solucionar temas de trabajo, siendo importante la buena actitud, sobre todo porque es lo que reflejamos ante los demás (Monsalve, 2021).

2.3.3. Nivel de autonomía

Es una cualidad humana que permite que la persona puede actuar y tomar decisiones para uno mismo, siendo el protagonista de sus logros y fracasos. Permite a la persona involucrarse en la creación, emprendimiento, análisis de proyectos propios o colectivos haciendo uso de la responsabilidad y la autoconfianza. Por lo tanto, se basa en la formación plena de la persona (Faya et al., 2018).

En el campo laboral, se basa en dar al personal conocimientos, recursos, capacidades con el objetivo de que puedan cumplir con sus funciones; es decir, la libertad que se le brinda al personal para tener control sobre ciertos factores en su actividad profesional, transferir la capacidad de decisión sobre algunos temas, brindándoles confianza, y la oportunidad de acrecentar puntos como la creatividad y la proactividad (Equipo OPEM, 2017).

2.3.4. Burocracia

Es un sistema que se distingue por tener procesos centralizados o descentralizados, muy criticada por tener rigidez, lentitud en sus procesos y toma de decisiones, pero, sus ventajas se basan en tener contenido claro en sus cargos y funciones, responsabilidades claramente delimitadas, todo se rige bajo normas (López, 2016).

2.3.5. Calidad del trabajo

Es el grado en que el personal de la organización logra satisfacer sus necesidades a través de experiencias vividas en su centro de labores. Hace referencia a un grupo de estrategias de cambio que desarrollen mejoras para la organización, métodos, puestos de trabajo, a través de la mejora en las habilidades y aptitudes del personal, generan trabajos más estimulantes y satisfactorios. Tiene múltiples dimensiones que se clasifican en condiciones objetivas relacionadas al entorno en el que se desempeña el personal como riesgos laborales, fatiga física, accidentes laborales, falta de espacio físico, déficit mobiliario y tecnológico, estabilidad laboral, horarios prolongados y rotativos, sobrecarga laboral, oportunidades de ascenso ; y condiciones subjetivas , las cuales se relacionan a la experiencia psicológica del personal como problemas familiares, atención extra de los hijos, etc. (Granados , 2011).

2.3.6. Castrense

La etimología de la palabra castrense se relaciona con el ejército; por ello, se vincula con el ámbito militar. Es un adjetivo que califica a algo que corresponde al terreno del ejército o de las fuerzas armadas (Pérez J. , 2020).

2.3.7. Comando conjunto

Es un organismo de la Defensa Nacional, tiene como jefe directo al Presidente de la República y como misión planear, coordinar, preparar y conducir operaciones militares del Ejército, la Marina, y la Fuerza Aérea (Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú, 2011).

2.3.8. Comportamiento

Es la manera de proceder y la forma de conducirse de un empleado en la organización ante diversas situaciones o personas, donde influye el tipo de personalidad del individuo, factores sociales y ambientales (Peiró, 2021).

2.3.9. Consideración

Es una acción que se expresa en la atención que se le da a algo o a alguien. Implica saber valorar y reconocer a las personas, atender sus necesidades en forma continua; además, la palabra compromete tolerar, escuchar y respetar opiniones distintas. Considerar al personal es apoyarlos mediante capacitaciones, recompensas por sus funciones, supervisiones adecuadas, animarlos y tener en cuenta que tengan los recursos necesarios para desempeñarse de forma exitosa en sus funciones diarias (Bembibre, 2017).

2.3.10. Dedicación

Es la acción de dedicar, se relaciona al tiempo y esfuerzo dados a una actividad. En el campo laboral, es cuando la persona emplea todo su tiempo disponible a su trabajo, lo cual

es ventajoso para la empresa ya que se logra una integración completa. Para el personal trae consigo sentirse valorado (Pérez y Merino, 2017).

2.3.11. Desarrollo laboral

Se basa en la unión de hábitos como el compromiso, el empeño, la exigencia propios de cada persona con el progreso profesional en su puesto (Bizneo, 2022).

2.3.12. Desprestigio

Se basa en la pérdida de prestigio, del buen nombre o fama. Se puede dar hacia una persona o hacia una institución (Alegsa, 2021).

2.3.13. Distinción

Beneficio y honor que se le otorga a alguien por méritos relacionados a la ejecución y cumplimiento de sus funciones o en acción de armas. Se puede manifestar mediante reconocimiento público, condecoraciones, entre otros (Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú, 2011).

2.3.14. Efectividad

Es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, básicamente es lograr un objetivo en el menor tiempo posible y con el menor uso de recursos (Rizo, 2019) .

2.3.15. Eficaz

Es el logro de metas y objetivos, sin analizar el buen uso de los recursos (Gestión, 2022).

2.3.16. Eficiente

Es el buen uso de recursos para el logro de los objetivos, es decir, hacer un uso menor de recursos para el logro de los objetivos o lograr más objetivos utilizando los mismos recursos (Gestión, 2022).

2.3.17. Escucha activa

Es una habilidad comunicativa enfocada en escuchar a la otra persona, no solo oír el mensaje, sino atender de manera activa la información que se está transmitiendo, lo cual permite la empatía de emociones, comportamientos o situaciones. En el campo laboral tiene suma importancia ya que permite entender claramente las necesidades dadas por el personal, superiores o clientes (Peiró, 2021).

2.3.18. Estructura organizacional

Se representa mediante un organigrama, en el cual se da a conocer las relaciones internas de autoridad, los canales, los departamentos, lo cual permite conocer la división de mano de obra, la designación de funciones que cada departamento debe cumplir y la forma de coordinar y comunicar procesos o ideas entre los departamentos dentro de la organización (Parra y Liz, 2009).

2.3.19. Favoritismo

Es una forma de actuar, en la cual se beneficia a unos y se perjudica a otros, con el fin de asistir preferencias en particular (Navarro, 2017).

2.3.20. Habilidad para aprender

Competencia que abarca la adquisición, procesamiento, asimilación de nuevos conocimientos y capacidades. Se basa en un inicio y posterior perseverancia de un proceso de aprendizaje; incluye, la organización de conocimientos adquiridos, la distribución del tiempo, el análisis de información eficaz. Tiene como objetivo suscitar formas de vida que

ocasionen el autodesarrollo. El interés, la voluntad, la curiosidad, el compromiso, la motivación, la buena comunicación son cruciales para la adquisición de esta competencia (Cabrera, 2020).

2.3.21. Institución

Es un organismo con el objetivo de realizar funciones de interés público (RAE, 2001).

2.3.22. Investigación policial

Es la recopilación de documentación basada en la investigación, la cual permite la aclaración de hechos considerados delictivos, la identificando de autores y la búsqueda de pruebas para un próximo análisis judicial (Morales, 2009).

2.3.23. Percepción

Es un proceso y capacidad para asimilar e interpretar la información recopilada por nuestros sentidos, traduciendo estímulos entrantes en mensajes (Diccionario de administración y finanzas, 2022).

2.3.24. Personal militar

Personas que tienen una relación de servicio con las Fuerzas Armadas, desempeñando funciones operativas, administrativas, logísticas en unidades militares, con el objetivo de cumplir con las misiones encomendadas (RAE, 2023).

2.3.25. Proactividad

Es la actitud de control mediante la cual una persona realiza actividades de forma correcta y en el menor tiempo posibles, es decir, en forma eficiente. En el campo laboral,

esta habilidad tiene un gran valor porque posibilita la ejecución de funciones en forma organizada y rápida, previo análisis. Las personas proactivas actúan de manera organizada, sin dejarse llevar por los impulsos, sino más bien buscan causar cambios positivos por ello ser muy cuidadoso es vital para ellos (Universia, 2020).

2.3.26. Puesto clave

Puestos importantes en la toma de decisiones, difíciles de reemplazar por la importancia de sus funciones y el efecto que causan en la institución debido a su aporte (Santa y Alvarado, 2021).

2.3.27. Recompensa

Estímulos económicos previamente planificados que buscan orientar la actividad del personal hacia un resultado. Son una forma excelente de generar en el personal un mayor esfuerzo en beneficio de la organización y un gran incentivo en forma externa para que las personas se sientan atraídas por la misma empresa. Frecuentemente es tangible y en muchas ocasiones dinero (Montenegro, 2013).

2.3.28. Relaciones interpersonales

Es la forma de vincularse entre dos o más personas basado en sentimientos, intereses, actividades sociales, emociones y estas se apoderan de un lugar en la sociedad, forman parte de la vida humana. Las relaciones involucran emociones tanto positivas como negativas, en donde enfrentamos hechos desagradables, pero también sucesos emocionales. Una relación implica negociar formas de vida con el objetivo de adaptar las necesidades propias y de la otra persona. En el campo laboral, las buenas relaciones son de suma importancia para lograr el cumplimiento de objetivos y éxito de las organizaciones, beneficios que no son solo para la organización y clientes, sino también se generan

beneficios en la parte interna con el equipo que es parte del capital humano de la organización. Para poder fomentar y desarrollar un trabajo en equipo positivo es importante comprender que las organizaciones son entes sociales y que es importante comprender a las personas (Montes, 2016).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1. Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

El nivel de autonomía se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

La estructura organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

La recompensa se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

La distinción - apoyo se relacionan con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

3.2. Variables y unidades de análisis

Tabla 5.

Operacionalización de unidades de análisis

Variables	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	Nivel de autonomía	Nivel de desarrollo laboral y profesional Nivel de asesoramiento de decisiones Grado de Responsabilidad
	Estructura organizacional	Nivel de Comunicación Nivel de Autoridad Grado de cumplimiento de funciones
	Recompensa	Grado de satisfacción de incentivos Grado de satisfacción y cumplimiento de beneficios laborales Grado de satisfacción de remuneración

	Distinción - apoyo	Nivel de evaluación laboral Nivel de reconocimiento Nivel de motivación
Desempeño laboral	Actitud y dedicación en el trabajo	Nivel de Iniciativa Nivel de Compromiso Nivel de Identidad
	Habilidad para aprender	Nivel de proactividad Nivel de Actitud Nivel de Comunicación
	Calidad del trabajo	Nivel de Condiciones laborales Nivel de Carga laboral Nivel de Estabilidad laboral
	Relaciones interpersonales	Nivel de Compañerismo Nivel de Conflictos interpersonales Nivel de Trabajo en equipo

3.3. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 6.

Matriz de la variable clima organizacional

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Clima organizacional	<p>“El clima es la personalidad de una organización, formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global y condiciona el comportamiento de un individuo. El administrador debe lograr un acercamiento riguroso para identificar el clima y utilizar su influencia para modificarlo”. (Brunet, 1987)</p>	<p>Es un ambiente conformado por diversas dimensiones, definido individualmente por percepciones que se construyen por el clima que refleja la organización y el comportamiento de la persona. Es importante hacer diagnósticos e identificar dimensiones que causen problemas y actuar sobre ellos.</p> <p>Para medir la variable se ha utilizado un cuestionario que permite evaluar las dimensiones nivel de autonomía, estructura organizacional, recompensa y distinción-apoyo, y el cual fue analizado mediante una muestra de 81 militares oficiales.</p>	Nivel de Autonomía	<p>Nivel de desarrollo laboral y profesional</p> <hr/> <p>Nivel de asesoramiento de decisiones</p> <hr/> <p>Grado de Responsabilidad</p>	1-9	Escala ordinal tipo Likert
			Estructura organizacional	<p>Nivel de Comunicación</p> <hr/> <p>Nivel de Autoridad</p> <hr/> <p>Grado de cumplimiento de funciones</p>	10-20	
			Recompensa	<p>Grado de satisfacción de incentivos</p> <hr/> <p>Grado de satisfacción y cumplimiento de beneficios laborales</p> <hr/> <p>Grado de satisfacción de remuneración</p>	21-29	
			Distinción - apoyo	<p>Nivel de evaluación laboral</p> <hr/> <p>Nivel de reconocimiento</p> <hr/> <p>Nivel de motivación</p>	30-40	

Tabla 7.

Matriz de la variable desempeño laboral

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
-----------	-----------------------	------------------------	-------------	-------------	-------	--------

Desempeño laboral	<p>“Es el comportamiento de una persona de cómo se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo. Evaluarlo permite principalmente detectar problemas en la supervisión, así como el desaprovechamiento de personal que tienen un mayor potencial para el puesto designado”. (Chiavenato, 2009)</p>	<p>Es el trabajo realizado por el personal, donde se analiza el cómo se comporta la persona y cómo ejecuta sus funciones y la forma que como ello impacta en la organización, por ello es de gran importancia su evaluación, ya que permite identificar fortalezas y errores de los cuales se ejecutan planes de acción para corregir los errores y mejorar las fortalezas.</p> <p>Para medir la variable se ha utilizado un cuestionario que permite evaluar las dimensiones actitud y dedicación en el trabajo, habilidad para aprender, calidad del trabajo, relaciones interpersonales y el cual fue analizado mediante una muestra de 81 militares oficiales</p>	Actitud y dedicación en el trabajo	<p>Nivel de Iniciativa</p> <hr/> <p>Nivel de Compromiso</p> <hr/> <p>Nivel de Identidad</p>	41-52	Escala ordinal tipo Likert	
			Habilidad para aprender	<p>Nivel de proactividad</p> <hr/> <p>Nivel de Actitud</p> <hr/> <p>Nivel de Comunicación</p>	53-61		
			Calidad del trabajo	<p>Nivel de Condiciones laborales</p> <hr/> <p>Nivel de Carga laboral</p> <hr/> <p>Nivel de Estabilidad laboral</p>	62-71		
			Relaciones interpersonales	<p>Nivel de Compañerismo</p> <hr/> <p>Nivel de Conflictos interpersonales</p> <hr/> <p>Nivel de Trabajo en equipo</p>	72-80		

3.4. Matriz lógica de consistencia

Tabla 8.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p>	<p>Hipótesis general: El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p>		<p>Nivel de autonomía</p> <hr/> <p>Estructura organizacional</p>	
<p>Problemas específicos</p> <p>1.- ¿Cuál es la relación entre el nivel de autonomía y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p> <p>2.- ¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p> <p>3.- ¿Cuál es la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p> <p>4.- ¿Cuál es la relación entre la distinción - apoyo y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1.- Determinar la relación entre el nivel de autonomía y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>2.- Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>3.- Determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>4.- Determinar la relación entre la distinción - apoyo y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p>	<p>Hipótesis específica</p> <p>1.- El nivel de autonomía se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>2.- La estructura organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>3.- La recompensa se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>4.- La distinción - apoyo se relacionan con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p>	<p>Clima organizacional</p> <hr/> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Recompensa</p> <hr/> <p>Distinción - apoyo</p> <hr/> <p>Actitud y dedicación en el trabajo</p> <hr/> <p>Habilidad para aprender</p> <hr/> <p>Calidad del trabajo</p> <hr/> <p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Tipo: Aplicada, cuantitativa, descriptivo, correlacional</p> <p>Método: Hipotético-deductivo</p> <p>Diseño: No experimental, transversal.</p> <p>Población y muestra: Población es de 103 militares y la muestra es de 81 militares oficiales</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Matriz de consistencia

MARCO METODOLÓGICO

3.5. Tipo de investigación

3.5.1. Por el propósito

Se aplicó un tipo de investigación aplicada, donde según Vargas (2009) indica que este tipo de investigaciones parten de una situación problemática con el fin de identificarla y mejorarla; luego, se hace una recolección de teorías y finalmente, se examina el problema y se busca una solución favorable al problema objeto de estudio.

3.5.2. Por el tipo de datos

El presente estudio tiene enfoque cuantitativo, Hernández et al. (2014) refieren que este tipo de enfoque permite recolectar datos con el objetivo de probar las hipótesis planteadas, mediante una medición numérica.

3.5.3. Por el nivel

Es un estudio de alcance descriptivo, según Hernández et al. (2014) este tipo de estudios permite detallar y analizar características, propiedades, perfiles de personas o grupos. Únicamente se recoge información de las variables en estudio.

Es un estudio de alcance correlacional, según Hernández et al. (2014) este tipo de estudios tiene como objetivo detallar y explicar la relación entre dos o más variables en un momento único.

3.5.4. Métodos

Se aplicó un método hipotético – deductivo, según Ruiz (2022) el método hipotético – deductivo inicia a partir de una hipótesis planteada por el desarrollo teórico, que permite generar conclusiones. Es de gran importancia ya que posibilita pronosticar y analizar

hipótesis nuevas de la realidad, y crear otras, estableciendo predicciones a partir de la base teórica con la que se cuenta.

3.6. Diseño

3.6.1. Diseño no experimental

La investigación actual es no experimental porque no hay una manipulación de las variables y se analizan los fenómenos que ocurrieron en el medio natural sin sufrir ningún cambio, tal como indican en su investigación Hernández et al. (2014) quienes refieren lo siguiente:

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (p.152).

3.6.1.1. Diseño transversal

Hernández et al. (2014) refieren que los diseños de investigación transversales o transeccionales recolectan información en un solo momento, abarcando grupos o subgrupos de personas, indicadores o situaciones y la presente investigación se realizara en base al año 2021.

3.7. Población, muestra o participantes

Según la definición de Hernández et al. (2014) describen a la población como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”(p.174).

El tamaño de la población puede ser finita o infinita. Una población infinita es cuando no se conoce el tamaño, debido a que no tiene un fin y no se tiene la posibilidad construir

un marco muestral; en cambio, en una población finita se conoce el tamaño, hay un número finito o limitado de elementos.

En la presente investigación, la selección de la muestra se realizó en base a un marco muestral constituido por 103 militares oficiales en el 2021, donde se aplicó muestreo aleatorio simple donde cada integrante del marco muestral tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado para la muestra; por lo tanto, la fórmula empleada para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Se utilizará el nivel de confianza 95%.

Los valores a tomar para calcular el tamaño de la muestra fueron:

Tamaño de la población o marco muestral	N	103
Nivel de confianza	95%	$z = 1.96$
Proporción de éxito	p	0.50
Proporción de fracaso	q	0.50
Margen de error	e	0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (103)}{(0.05)^2 (103 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 81.38$$

$$n = 81$$

La presente investigación tuvo una muestra de 81 militares oficiales; es decir, un subgrupo de la población de la cual se recolectaron los datos.

3.8. Instrumentos de recogida de datos

Se desarrolló mediante un cuestionario escrito, el cual es un instrumento que se usa para conocer diversas situaciones y contextos, con un posterior análisis.

(Hernández , Fernández , & Baptista, 2014) refiere que un cuestionario está conformado por un conjunto de preguntas en base a una o más variables y el cual debe tener congruencia con el planteamiento del problema y las hipótesis.

Las preguntas que se realizan en un cuestionario pueden ser abiertas o cerradas. Las preguntas abiertas son de gran ayuda cuando no hay la información suficiente sobre posibles respuestas y las preguntas cerradas tienen alternativas de respuesta y son más fáciles de codificar y analizar.

3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procedimiento en el estudio fue la recolección de información obtenida del cuestionario, la cual se descargó en el programa Microsoft Excel y fueron analizados mediante el programa SPSS Versión 27.

Para conocer los resultados de los objetivos planteados, se hizo uso del coeficiente de correlación de Spearman por ser una prueba no paramétrica debido al p-valor que resulto menor que 0,05; además, permite medir la relación entre las variables de estudio.

Cabe resaltar que este instrumento fue validado por 3 expertos docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la URP (Apéndice 3).

3.10. Procedimiento de ejecución del estudio

La presente investigación se llevó a cabo mediante el proceso de ejecución de las siguientes etapas:

1. Identificación de un problema en particular
2. Determinación de variables, dimensiones e indicadores
3. Búsqueda y elaboración del marco teórico
4. Elaboración de la matriz de consistencia

5. Elección de población y muestra
6. Elaboración y validación del cuestionario
7. Recolección de datos
8. Análisis de resultados
9. Elaboración de informe final.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Datos cuantitativos

Hernández et al. (2014) refiere que mediante el Alpha de Cronbach conoceremos la confiabilidad de la investigación ya que ésta nos permite conocer el grado en el que un instrumento nos genera resultados coherentes.

Hernández y Pascual (2017) nos dan a conocer las recomendaciones de análisis de George y Mallery para interpretar y evaluar los resultados obtenidos en el coeficiente de alfa de Cronbach:

1. Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
2. Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
3. Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
4. Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
5. Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
6. Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Para obtener la fiabilidad del instrumento se realizó una base de datos, la cual precisa las respuestas obtenidas del cuestionario y luego se procedió a calcular el coeficiente de alfa de Cronbach, utilizando el SPSS.

Tabla 9.*Coefficiente de Alfa de Cronbach*

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	80

En la tabla 9 se muestra que el coeficiente de alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,902, es decir, el coeficiente es excelente, lo cual indica que el instrumento utilizado tiene una alta confiabilidad.

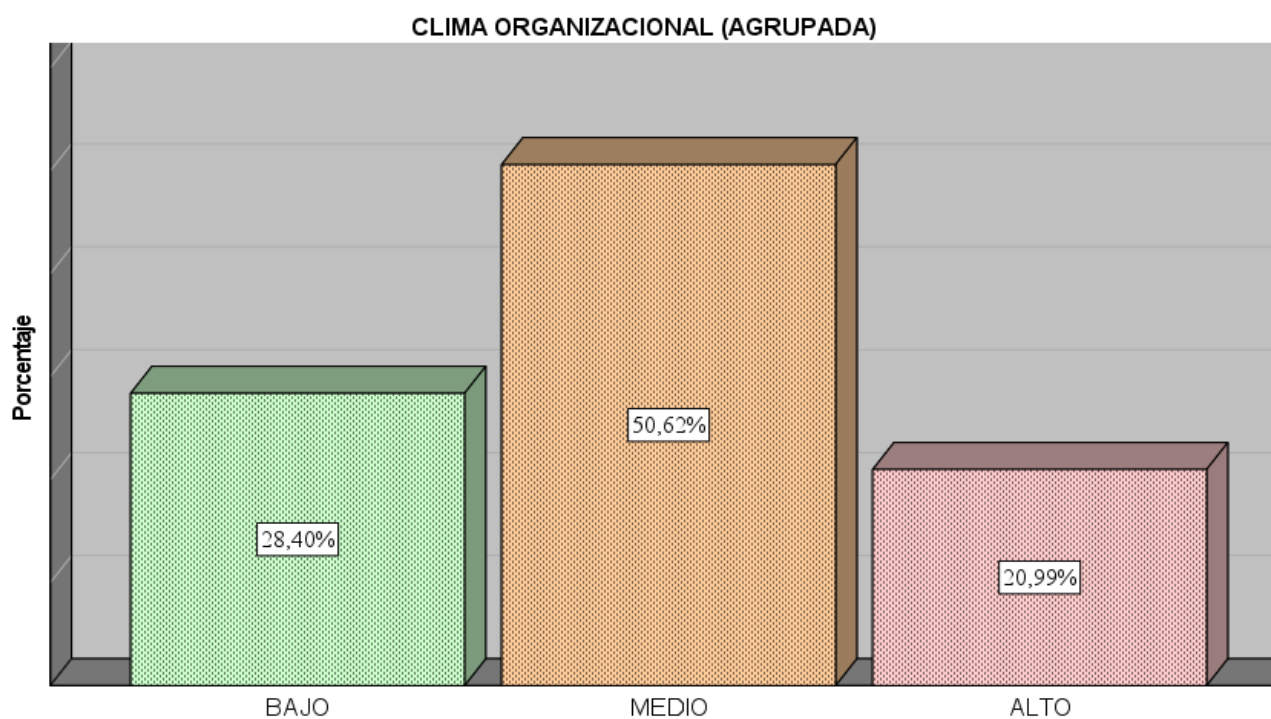
A continuación, se muestran resultados estadísticos del cuestionario realizado a oficiales de una institución castrense.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	23	28,4	28,4
	Medio	41	50,6	79,0
	Alto	17	21,0	100,0
	Total	81	100,0	

Tabla 10.

Análisis descriptivo de la variable “Clima Organizacional”

Figura 4.



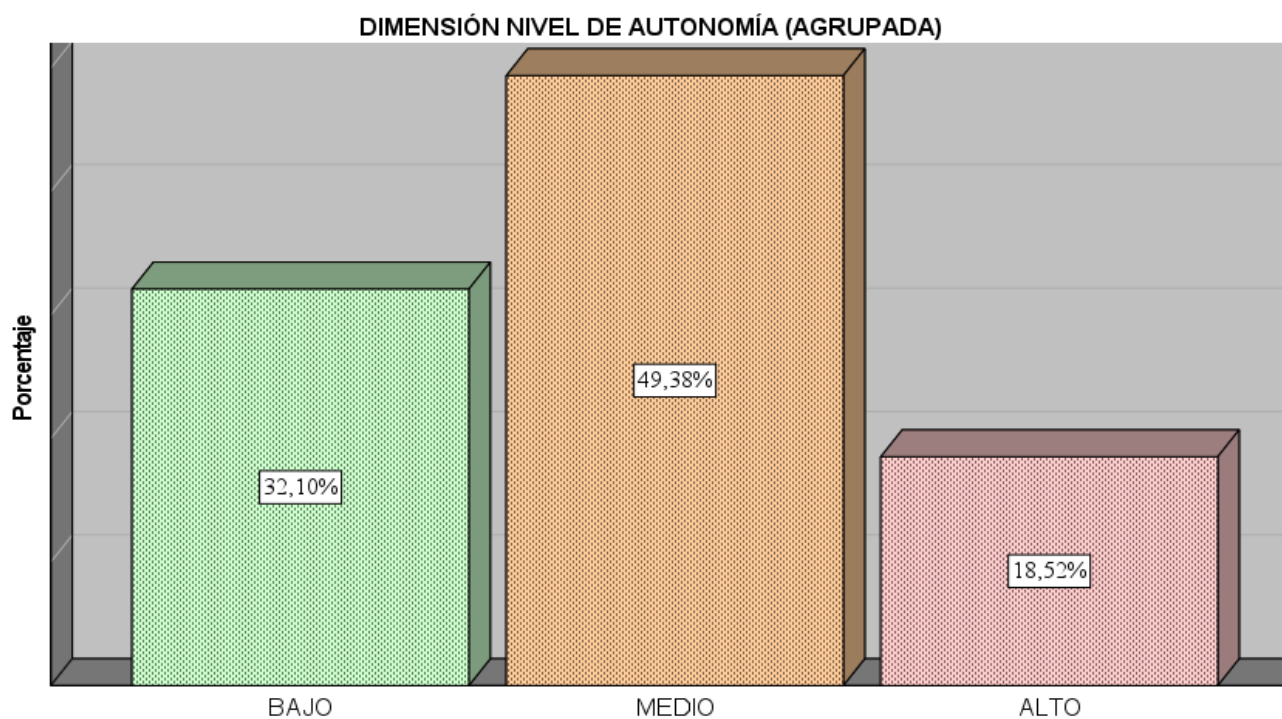
Descripción porcentual de la variable “Clima Organizacional”

Descripción: Respecto a los resultados de la variable clima organizacional que se muestran en la tabla 10, observamos que el 71,6% de la muestra considera que la variable clima organizacional se encuentra en los niveles medio o alto y el 28,4% considera que esta en un nivel bajo.

Tabla 11.

Análisis descriptivo de la Dimensión “Nivel de autonomía”

Dimensión nivel de autonomía (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	26	32,1
	Medio	40	49,4
	Alto	15	18,5
	Total	81	100,0

Figura 5.

Descripción porcentual “Nivel de Autonomía”

Descripción: Respecto a los resultados de la dimensión nivel de autonomía que se muestran en la tabla 11, observamos que el 67,9% de la muestra considera que la

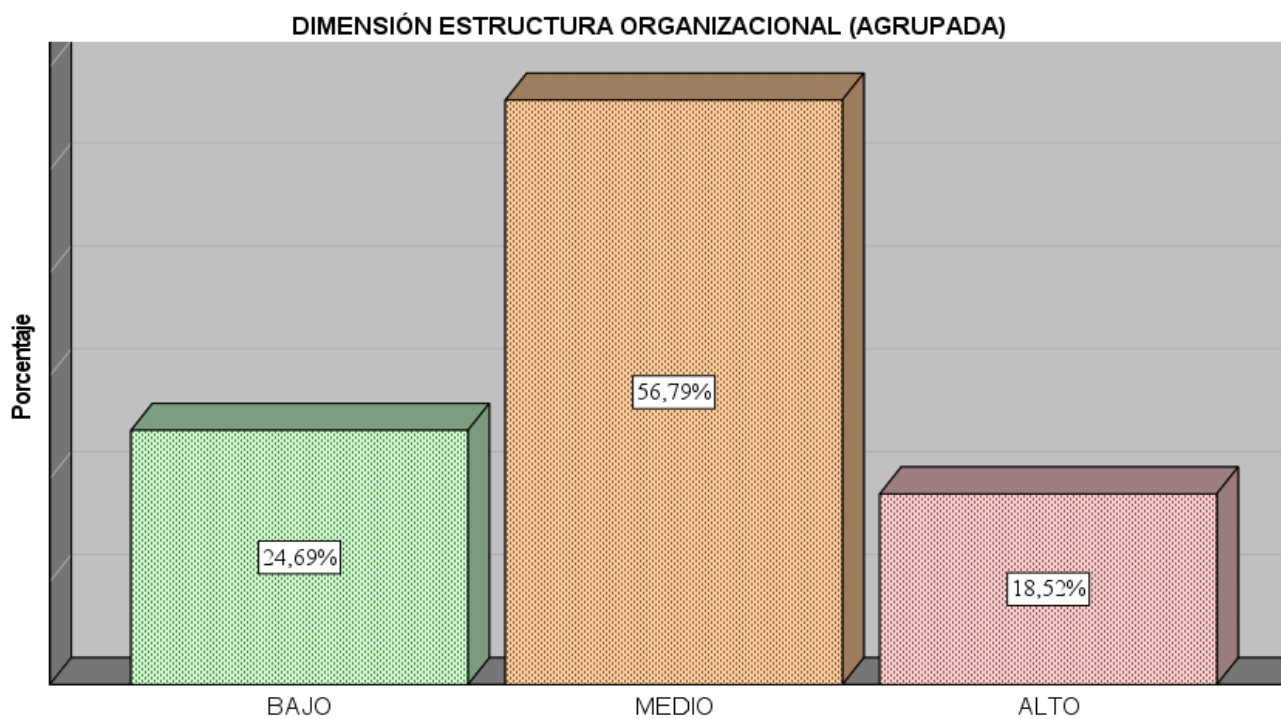
dimensión nivel de autonomía se encuentra en los niveles medio o alto y el 32,1% considera que esta en un nivel bajo.

Tabla 12.

Análisis descriptivo de la dimensión “Estructura organizacional”

Dimensión Estructura organizacional (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	20	24,7
	Medio	46	56,8
	Alto	15	18,5
	Total	81	100,0

Figura 6.



Descripción porcentual “Estructura organizacional”

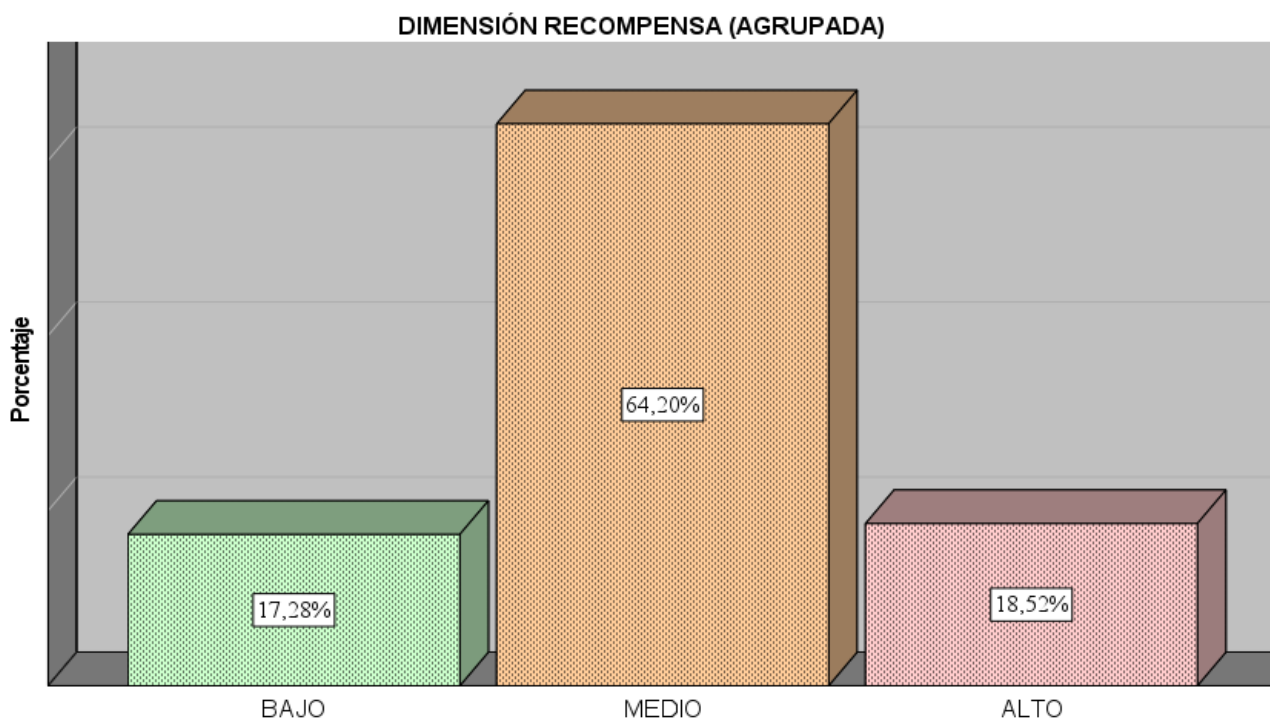
Descripción: Respecto a los resultados de la dimensión estructura organizacional que se muestran en la tabla 12, observamos que el 75,3% de la muestra considera que la dimensión estructura organizacional se encuentra en los niveles medio o alto y el 24,7% considera que esta en un nivel bajo.

Tabla 13.

Análisis descriptivo de la dimensión “Recompensa”

Dimensión Recompensa (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	17,3
	Medio	52	64,2
	Alto	15	18,5
	Total	81	100,0

Figura 7.



Descripción porcentual "Recompensa"

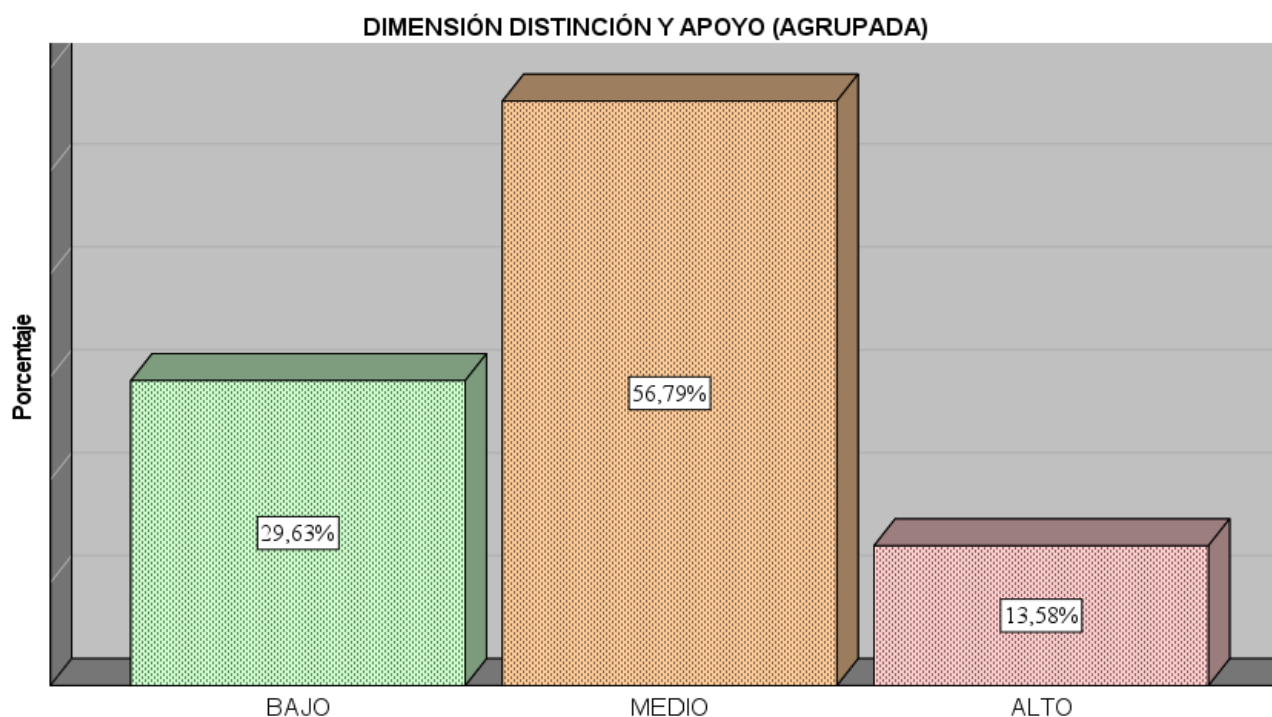
Descripción: Respecto a los resultados de la dimensión recompensa que se muestran en la tabla 13, observamos que el 82,7% de la muestra considera que la dimensión recompensa se encuentra en los niveles medio o alto y el 17,3% considera que esta en un nivel bajo.

Tabla 14.

Análisis descriptivo de la dimensión "Distinción - apoyo"

Dimensión Distinción - Apoyo (Agrupada)			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	29,6
	Medio	46	56,8
	Alto	11	13,6
	Total	81	100,0

Figura 8.



Descripción porcentual “Distinción - apoyo”

Descripción: Respecto a los resultados de la dimensión distinción - apoyo que se muestran en la tabla 14, observamos que el 70,4% de la muestra considera que la dimensión distinción – apoyo se encuentra en los niveles medio o alto y el 29,6% considera que esta en un nivel bajo.

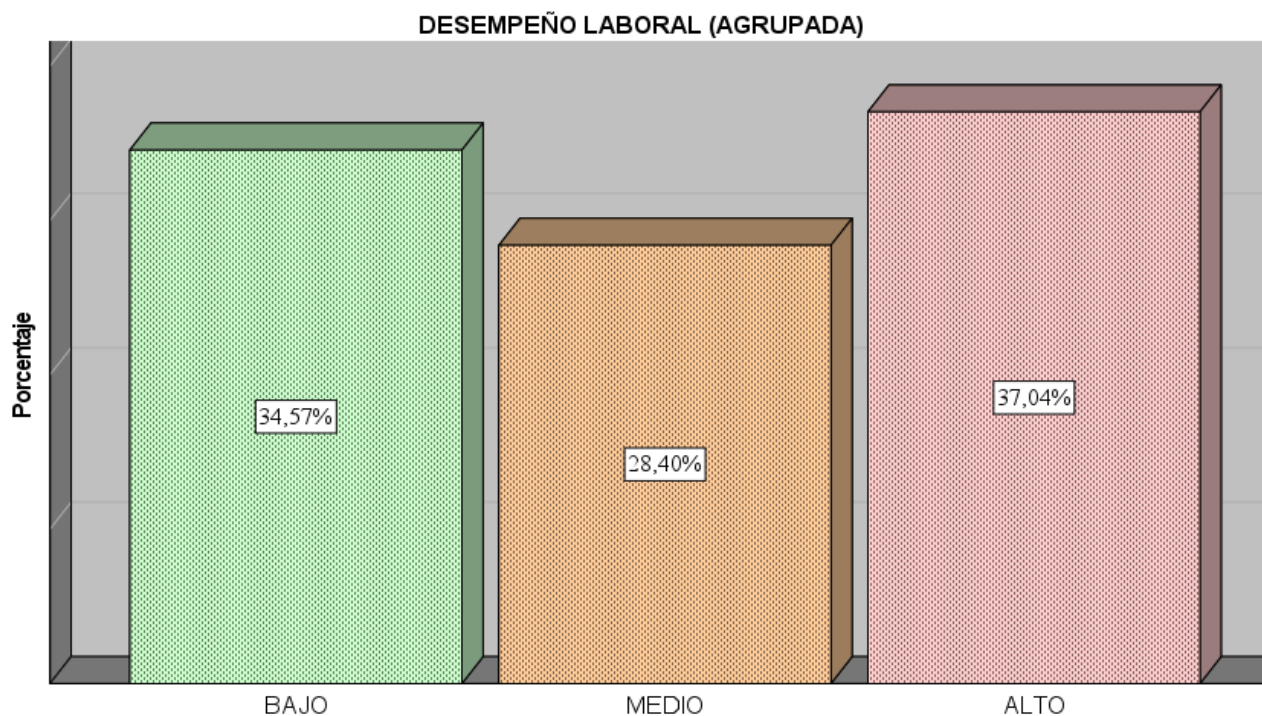
Tabla 15.

Análisis descriptivo de la variable “Desempeño laboral”

Desempeño laboral (Agrupada)			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	28	34,6
	Medio	23	28,4
	Alto	30	37,0
			100,0

Total	81	100,0
-------	----	-------

Figura 9.



Descripción porcentual de la variable “Desempeño laboral”

Descripción: Respecto a los resultados de la variable desempeño laboral que se muestran en la tabla 15, observamos que el 65,4% de la muestra considera que la variable desempeño laboral se encuentra en los niveles medio o alto y el 34,6% considera que esta en un nivel bajo.

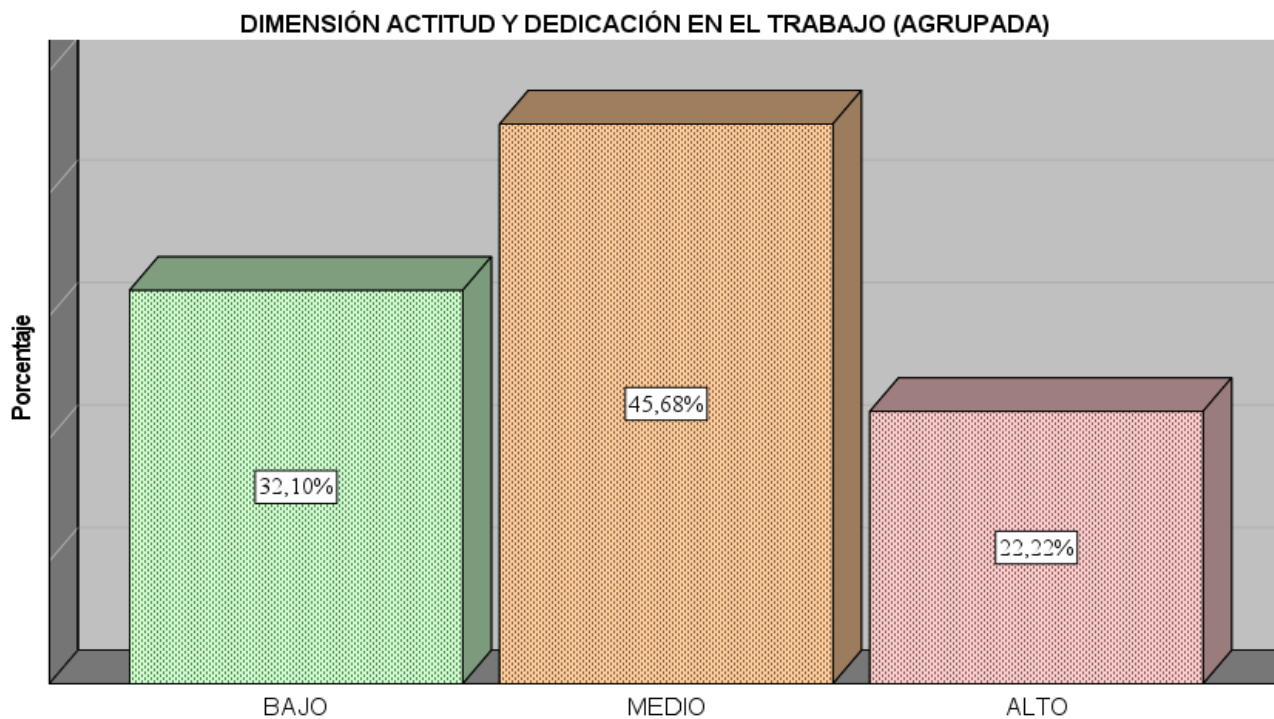
Tabla 16.

Análisis descriptivo de la dimensión “Actitud y dedicación en el trabajo”

Dimensión Actitud y dedicación en el trabajo (Agrupada)				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	26	32,1	32,1

Medio	37	45,7	77,8
Alto	18	22,2	100,0
Total	81	100,0	

Figura 10.



Descripción porcentual “Actitud y dedicación en el trabajo”

Descripción: Respecto a los resultados de la dimensión actitud y dedicación en el trabajo que se muestran en la tabla 16, observamos que el 67,9% de la muestra considera que la dimensión actitud y dedicación en el trabajo se encuentra en los niveles medio o alto y el 32,1% considera que esta en un nivel bajo.

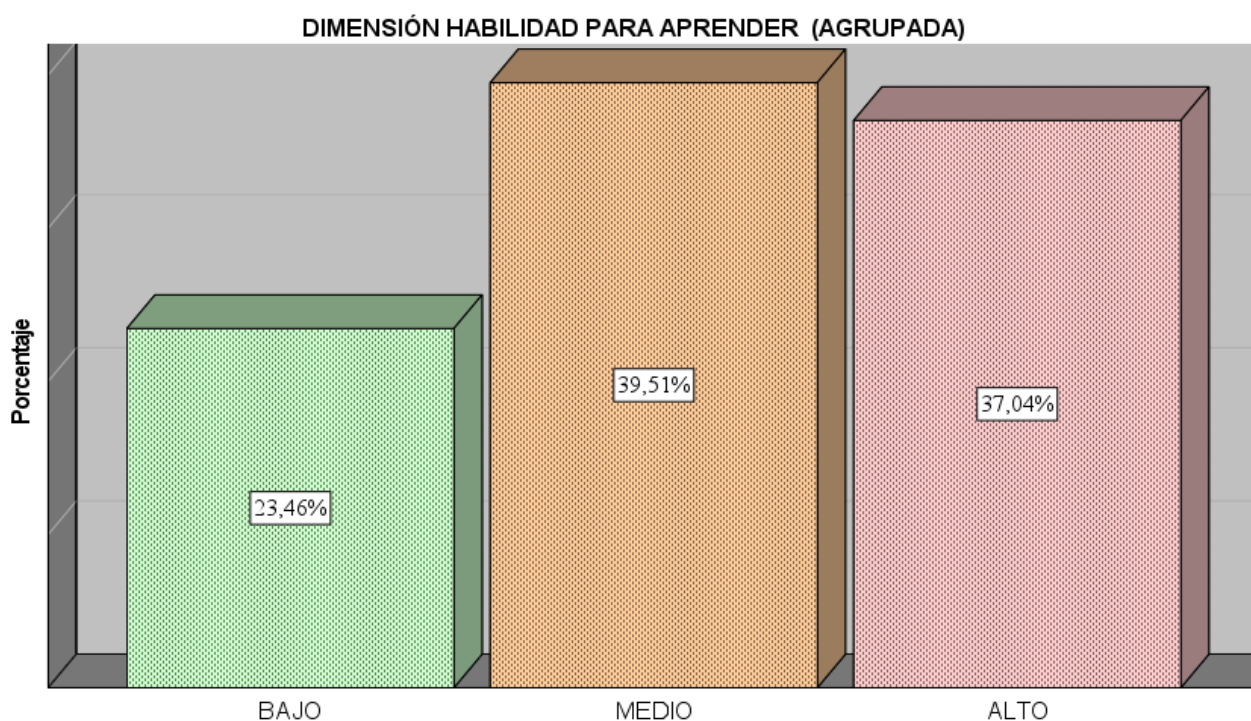
Tabla 17.

Análisis descriptivo de la dimensión “Habilidad para aprender”

Dimensión Habilidad para aprender (Agrupada)
--

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	19	23,5	23,5
	Medio	32	39,5	63,0
	Alto	30	37,0	100,0
	Total	81	100,0	

Figura 11.



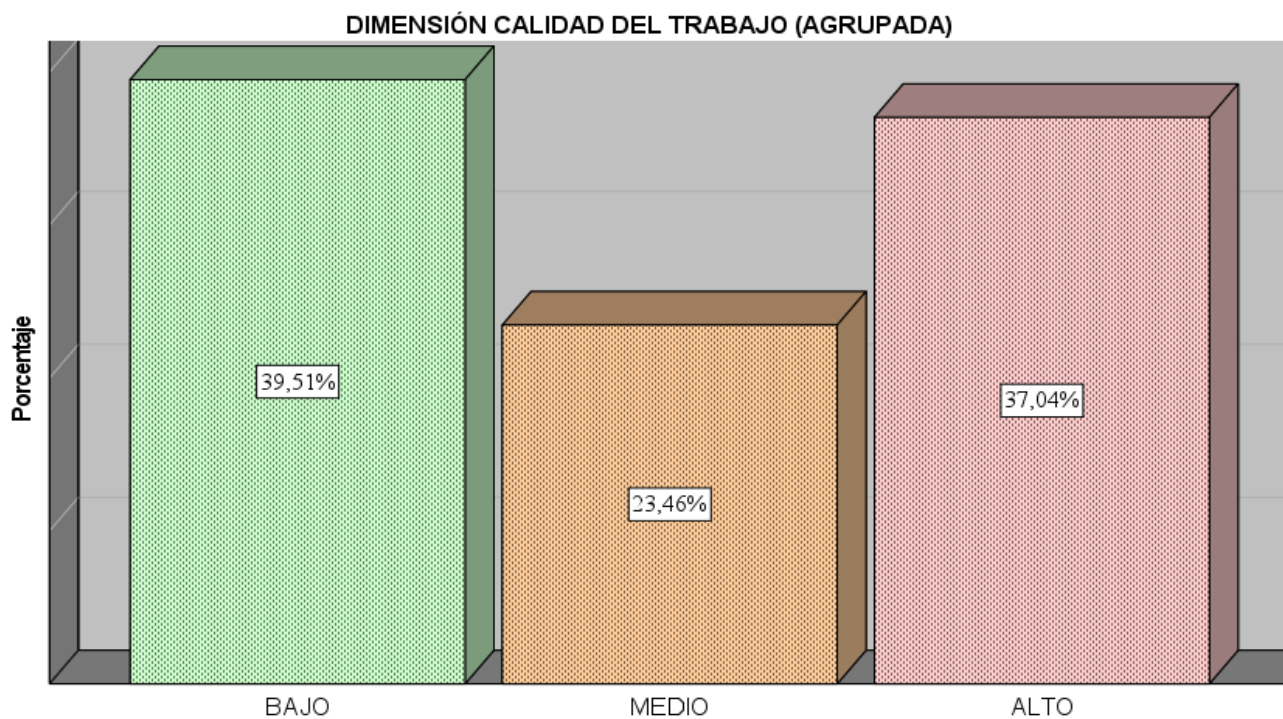
Descripción porcentual "Habilidad para aprender"

Descripción: Respecto a los resultados de la dimensión habilidad para aprender que se muestran en la tabla 17, observamos que el 76,5% de la muestra considera que la dimensión habilidad para aprender se encuentra en los niveles medio o alto y el 23,5% considera que esta en un nivel bajo.

Tabla 18.

Análisis descriptivo de la dimensión “Calidad del trabajo”

Dimensión Calidad del trabajo (Agrupada)			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	32	39,5
	Medio	19	23,5
	Alto	30	37,0
	Total	81	100,0

Figura 12.

Descripción porcentual “Calidad del trabajo”

Descripción: Respecto a los resultados de la dimensión calidad del trabajo que se muestran en la tabla 18, observamos que el 60,5% de la muestra considera que la

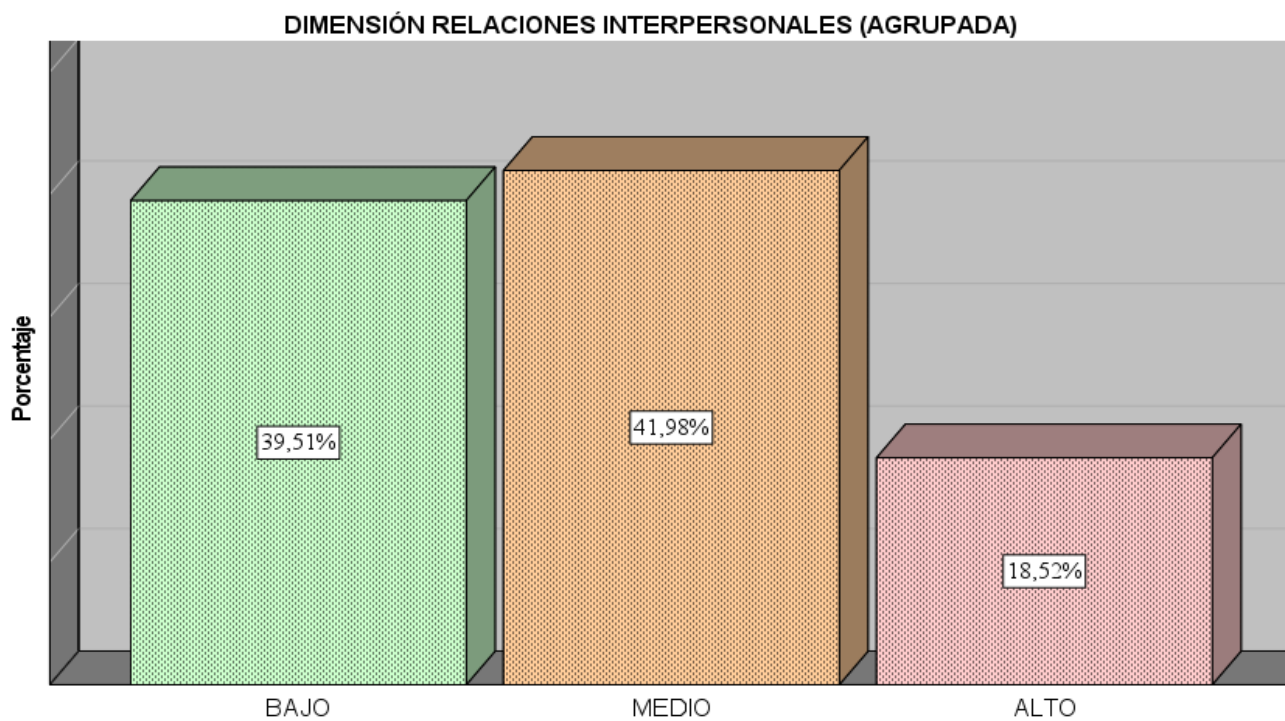
dimensión calidad del trabajo se encuentra en los niveles medio o alto y el 39,5% considera que esta en un nivel bajo.

Tabla 19.

Análisis descriptivo de la dimensión “Relaciones interpersonales”

Dimensión Relaciones interpersonales (Agrupada)			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	32	39,5
	Medio	34	42,0
	Alto	15	18,5
	Total	81	100,0

Figura 13.



Descripción porcentual “Relaciones Interpersonales”

Descripción: Respecto a los resultados de la dimensión relaciones interpersonales que se muestran en la tabla 19, observamos que el 60,5% de la muestra considera que la dimensión relaciones interpersonales se encuentra en los niveles medio o alto y el 39,5% considera que esta en un nivel bajo.

Tabla 20.

Prueba de normalidad de las variables

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,165	81	,000	,932	81	,000
Desempeño laboral	,215	81	,000	,877	81	,000
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Descripción:

El p-valor de la variable clima organizacional es igual a 0,000

El p-valor de la variable desempeño laboral es igual a 0,000

Interpretación:

De la presente tabla, analizamos los valores de la prueba de Kolmogorov-Smirnova para ambas variables, ya que es una muestra mayor de 50 personas.

Como $p\text{-valor} < 0,05$, entonces los datos no se ajustan a la distribución normal; por lo tanto, se aplicará pruebas no paramétricas para probar hipótesis.

La prueba no paramétrica se desarrollará a través del coeficiente de correlación de Spearman ya que son hipótesis correlacionales.

4.2. Análisis de resultados

4.2.1. Prueba de hipótesis

Mondragón (2014) en su investigación muestra los grados de correlación según el coeficiente de correlación de Spearman, los cuales se dan de la siguiente manera y serán utilizados para el análisis de las hipótesis de la presente investigación:

Tabla 21.

Grados de correlación de Spearman

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

+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta
---------------	-------------------------------

Fuente: Mondragón (2014).

4.2.1.1. Prueba de hipótesis general

H0: El clima organizacional no se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

H1: El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Criterio de decisión:

Si el p-valor ≥ 0.05 no se rechaza H0

Si el p-valor < 0.05 se rechaza H0 y se acepta H1

Tabla 22.

Descripción de correlación de hipótesis general

Correlaciones				
			Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,947**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,947**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	81	81
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Descripción:

El coeficiente de correlación es 0,947 y p-valor(significancia) = 0,000

Interpretación:

Al determinar el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo como resultado una correlación positiva perfecta entre las variables clima organizacional y desempeño laboral; además, con un p-valor $< 0,05$ se puede afirmar que hay evidencia de que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

4.2.1.2. Prueba de hipótesis N°1

H0: El nivel de autonomía no se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

H1: El nivel de autonomía se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Criterio de decisión:

Si el p-valor ≥ 0.05 no se rechaza H0

Si el p-valor < 0.05 se rechaza H0 y se acepta H1

Tabla 23.

Descripción de correlación de hipótesis N°1

Correlaciones				
			Nivel de autonomía	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Nivel de autonomía	Coeficiente de correlación	1,000	,947**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,947**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.

laboral	N	81	81
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Descripción:

El coeficiente de correlación es 0,947 y p-valor(significancia) = 0,000

Interpretación:

Al determinar el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo como resultado una correlación positiva perfecta entre la dimensión nivel de autonomía y la variable desempeño laboral; además, con un p-valor $< 0,05$ se puede afirmar que hay evidencia de que existe una relación significativa entre la dimensión nivel de autonomía y la variable desempeño laboral.

4.2.1.3. Prueba de hipótesis N°2

H0: La estructura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

H1: La estructura organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Criterio de decisión:

Si el p-valor ≥ 0.05 no se rechaza H0

Si el p-valor < 0.05 se rechaza H0 y se acepta H1

Tabla 24.

Correlaciones

		Estructura organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estructura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,517**
		N	81
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,517**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	81
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Descripción de correlación de hipótesis N°2

Descripción:

El coeficiente de correlación es 0,517 y p-valor(significancia) = 0,000

Interpretación:

Al determinar el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo como resultado una correlación positiva considerable entre la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral; además, con un p-valor < 0,05 se puede afirmar que hay evidencia de que existe una relación significativa entre la dimensión nivel estructura organizacional y la variable desempeño laboral.

4.2.1.4. Prueba de hipótesis N°3

H0: La recompensa no se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

H1: La recompensa se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Criterio de decisión:

Si el p-valor ≥ 0.05 no se rechaza H0

Si el p-valor < 0.05 se rechaza H_0 y se acepta H_1

Tabla 25.

Descripción de correlación de hipótesis N°3

Correlaciones				
			Recompensa	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Recompensa	Coefficiente de correlación	1,000	,524**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,524**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	81	81
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Descripción:

El coeficiente de correlación es 0,524 y p-valor(significancia) = 0,000

Interpretación:

Al determinar el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo como resultado una correlación positiva considerable entre la dimensión recompensa y la variable desempeño laboral; además, con un p-valor $< 0,05$ se puede afirmar que hay evidencia de que existe una relación significativa entre la dimensión recompensa y la variable desempeño laboral.

4.2.1.5. Prueba de Hipótesis N°4

H_0 : La distinción – apoyo no se relacionan con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

H1: La distinción - apoyo se relacionan con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Criterio de decisión:

Si el p-valor ≥ 0.05 no se rechaza H0

Si el p-valor < 0.05 se rechaza H0 y se acepta H1

Tabla 26.

Correlaciones				
			Distinción y apoyo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Distinción - apoyo	Coefficiente de correlación	1,000	,691**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	81	81
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,691**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	81	81

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

Descripción de correlación de hipótesis N°4

Descripción:

El coeficiente de correlación es 0,691 y p-valor(significancia) = 0,000

Interpretación:

Al determinar el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo como resultado una correlación positiva considerable entre la dimensión distinción - apoyo y la variable desempeño laboral; además, con un p-valor $< 0,05$ se puede afirmar que hay evidencia de

que existe una relación significativa entre la dimensión distinción - apoyo y la variable desempeño laboral.

4.3. Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general basado en determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021, se obtuvo una correlación positiva perfecta entre ambas variables. En la prueba de hipótesis se logró obtener una relación existente entre clima organizacional y desempeño laboral, ya que los resultados indicaron un coeficiente de correlación de Spearman de 0,947 y un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense.

Resultados que se ven reflejados de igual forma en la investigación de (Roque, 2019) con su trabajo titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Cuartel General de la 31ª Brigada de Infantería. Huancayo, 2016” donde se comprueba una relación directa y moderada, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,723 entre clima organizacional y desempeño laboral. De igual forma, en la investigación presentada por Concha Briajhan’s (2019) con su trabajo titulado “Clima organizacional en los cadetes de 4to año y el desempeño laboral del comandante de sección en la Escuela Militar Chorrillos” en la cual se determina una relación moderada con un coeficiente de

correlación de Spearman de 0,741 entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.

Información que corrobora e indica una relación directa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del personal militar, lo cual muestra que en una institución militar es relevante realizar un análisis del clima organizacional puesto que este se refleja en el estado de desempeño laboral del propio personal.

El presente trabajo titulado clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021, cumple con el objetivo general propuesto al inicio de la investigación; puesto que, la hipótesis general de la investigación ha sido aceptada. De igual forma, se lograron los objetivos específicos, los cuales son:

Determinar la relación entre el nivel de autonomía y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Determinar la relación entre la distinción - apoyo y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.

Por lo mencionado anteriormente se realizó el análisis de cada objetivo, el cual se presenta a continuación:

De acuerdo al objetivo específico N°1 basado en determinar la relación entre el nivel de autonomía y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021, donde la dimensión nivel de autonomía analiza desarrollo laboral y profesional,

asesoramiento de decisiones y responsabilidad desde una percepción individual del propio personal militar, basándose en el concepto de autonomía en el campo laboral puesto que ésta se enfoca en que la persona tenga la libertad de hacer uso de sus habilidades individuales, conocimientos y capacitaciones, las cuales le permitan ejercer sus funciones, tomar decisiones y asumir sus consecuencias. En este primer objetivo, los resultados indicaron una correlación positiva perfecta entre la dimensión nivel de autonomía y la variable desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,947 y con un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que la autonomía se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense. Este resultado se corrobora en la investigación presentada por (Chanca, 2021) en su estudio denominado “Eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército, 2020” donde considera la autonomía como punto relevante para el análisis de conductas en la institución, , favoreciendo conductas que beneficien y optimicen el trabajo del propio personal militar como directivos, instructores que se desempeñan en cargos como jefe de compañías, jefes de sección; y , hacer uso de esa autonomía para decidir y reforzar metodologías de enseñanza de formación del personal sub oficial del Ejército del Perú.

De acuerdo al objetivo específico N°2 basado en determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021, donde la dimensión estructura organizacional analiza comunicación, autoridad y cumplimiento de funciones, desde una percepción individual del propio personal militar, dichos indicadores se basaron en el propio concepto de estructura organizacional ,el cual se enfoca en las relaciones internas de autoridad , canales de

comunicación, división de trabajo, delegación de funciones dentro de la organización, puesto que tener claro este sistema permite el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. En este segundo objetivo, los resultados indicaron una correlación positiva considerable entre la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,517 y con un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que la estructura organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense. Este resultado se corrobora con lo citado por (Concha, 2019) a través de su tesis titulada “Clima organizacional en los cadetes de 4to año y el desempeño laboral del comandante de sección en la Escuela Militar Chorrillos” donde se comprueba una relación media alta con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,777 entre la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral. De igual forma, en la investigación presentada por (Roque, 2019) en su estudio denominado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Cuartel General de la 31ª Brigada de Infantería – Huancayo, 2016”, en la cual se determina una relación directa y significativa con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,463 y con un valor de significancia de 0.002 entre la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral.

De acuerdo al objetivo específico N°3 basado en determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021, donde la dimensión recompensa analiza incentivos, satisfacción y cumplimiento de beneficios laborales y satisfacción de remuneración desde una percepción individual del propio personal militar, dichos indicadores se basaron en el propio concepto de recompensa, el cual se enfoca en estímulos económicos que buscan orientar la actividad del

personal hacia un resultado. En este tercer objetivo, los resultados indicaron una correlación positiva considerable entre la dimensión recompensa y la variable desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,524 y con un valor de significancia de 0.000 , como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que la recompensa se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense , este resultado es similar al resultado obtenido en la investigación de (Roque, 2019) en su trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Cuartel General de la 31ª Brigada de Infantería. Huancayo, 2016” donde se comprueba una relación directa y significativa entre la dimensión remuneración y la variable desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,636 y con un valor de significancia de 0.000, siendo la remuneración un punto básico en el análisis de recompensa. Además, haciendo un análisis del cuestionario se observa que el nivel de recompensa que percibe el personal en su mayoría se encuentra en un nivel medio, de acuerdo a las respuestas brindadas en el cuestionario en cuanto a la dimensión recompensa, las razones de este porcentaje serian porque destaco la opción “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” en la mayoría de preguntas relacionadas a esta dimensión; sobre todo, hay indecisión al aceptar o rechazar si los incentivos laborales actuales permiten mejoras en sus funciones ; también, cuando se les pregunta si los bonos emitidos por la institución están destinados en forma justa o cuando se les pregunta si los beneficios laborales que percibe son razonables. Finalmente, haciendo nuevamente uso del concepto de recompensa de (Montenegro, 2013), el cual nos indica que es una forma excelente de generar en el personal un mayor esfuerzo en beneficio de la organización y un gran incentivo en forma externa para que las personas se sientan atraídas por la misma empresa, por ende, al tener

una relación positiva considerable con el desempeño laboral se le debe dar mayor importancia.

De acuerdo al objetivo específico N°4 basado en determinar la relación entre la distinción - apoyo y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021, donde la dimensión distinción - apoyo analizan la evaluación laboral, reconocimiento y motivación desde una percepción individual del propio personal militar, dichos indicadores se basaron en el propio concepto de distinción - apoyo, el cual refiere la distinción es una acción en base al beneficio y honor que se le otorga a alguien por méritos relacionados a la ejecución y cumplimiento de sus funciones o en acción de armas. Se puede manifestar mediante reconocimiento público, condecoraciones, entre otros. En este cuarto objetivo, los resultados indicaron una correlación positiva considerable entre la dimensión distinción y apoyo y la variable desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,691 y con un valor de significancia de 0.000 , como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que la distinción - apoyo se relacionan con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense , este resultado es similar al resultado obtenido en la investigación de (Roque, 2019) a través de su tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Cuartel General de la 31ª Brigada de Infantería – Huancayo, 2016” donde se comprueba una relación directa con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,390 entre la dimensión apoyo y la variable desempeño laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Respecto al objetivo general establecido en la investigación, se concluye una correlación positiva perfecta entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, el cual se muestra en la tabla 22.

Respecto al objetivo específico N°1 establecido en la investigación y dado a conocer en la tabla 23, se comprueba una correlación positiva perfecta con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.947 y un p-valor $<0,05$ el cual denota una relación significativa entre la dimensión nivel de autonomía y la variable desempeño laboral.

Respecto al objetivo específico N°2 establecido en la investigación y dado a conocer en la tabla 24, se comprueba una correlación positiva considerable con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.517 y un p-valor $<0,05$ el cual denota una relación significativa entre la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral.

Respecto al objetivo específico N°3 establecido en la investigación y dado a conocer en la tabla 25, se comprueba una correlación positiva considerable con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.524 y un p-valor $<0,05$ el cual denota una relación significativa entre la dimensión recompensa y la variable desempeño laboral.

Respecto al objetivo específico N°4 establecido en la investigación y dado a conocer en la tabla 26, se comprueba una correlación positiva considerable con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.691 y un p-valor $<0,05$ el cual denota una relación significativa entre la dimensión distinción - apoyo y la variable desempeño laboral.

5.2. Recomendaciones

Mediante el análisis del cuestionario en cuanto a las variables clima laboral y desempeño organizacional hay una serie de recomendaciones específicas que serán abordadas en los próximos puntos, pero en general se recomienda brindar mayor autonomía al personal para el cumplimiento de sus funciones, una adecuada gestión del capital humano haciendo valer su trabajo diario, ser apoyo para el personal ya que los resultados serían lograr un desempeño favorable y el cumplimiento de objetivos institucionales que logren el éxito de la misma.

Mediante el análisis del cuestionario en cuanto a la dimensión nivel de autonomía, las recomendaciones serían brindarle al personal facilidades para aprovechar oportunidades que le permitan un crecimiento profesional , brindar y llevar a cabo capacitaciones laborales con el objetivo de desarrollar decisiones, dar cumplimiento a las capacitaciones presupuestadas a inicios de año, respetar tiempos en el desarrollo de decisiones ; es decir, en cuanto al nivel de autonomía que percibe el personal , se destaca la importancia de

contar con conocimientos y recursos, con el objetivo de que el mismo personal pueda brindar un mejor asesoramiento en las decisiones y un correcto cumplimiento de sus funciones.

Mediante el análisis del cuestionario en cuanto a la dimensión estructura organizacional, las recomendaciones serían enfrentar todo tipo de favoritismo el cual es percibido por el personal en la institución, no hacer uso del puesto o del poder en el cargo para actuar de forma irresponsable aprovechando situaciones o ejerciendo acciones en beneficios propio, analizar todo tipo de procesos sobretodo procesos de gestión documental ya que el personal percibe que la burocracia afecta el desarrollo y cumplimiento de sus funciones , respetar las funciones designadas a cada persona según cargos establecidos formalmente, realizar un análisis de la distribución de personal por unidad, ya que contar con poco personal en un unidad genera una sobrecarga laboral o contar con personal más de los requerido ocasiona bajos rendimientos en otras unidades. Una estructura organizacional establecida correctamente permite planificar el trabajo, dividirlo formalmente asignando responsabilidades, permite enfocar esfuerzos hacia objetivos previamente establecidos y que todas las áreas vayan hacia la misma dirección; por ende, hacer valer lo establecido e implantando, cumpliendo normas, sancionando lo incorrecto, los resultados en el desempeño del personal serán positivos.

Mediante el análisis del cuestionario en cuanto a la dimensión recompensa, las recomendaciones serían un análisis de la distribución de bonos emitidos por la institución, analizar si efectivamente los beneficios laborales emitidos al personal son razonables de acuerdo a las funciones que desempeñan, respetar el goce de sus vacaciones establecidos con previa planificación, ya que el personal sienta que al hacer uso de este beneficio pueda

ser sustituido de su cargo, hacer un análisis de la escala de remuneraciones ya que perciben que no están acorde a sus funciones, ni proporcional a la percibida en el extranjero. La recompensa son incentivos económicos que buscan guiar la actividad del personal hacia un resultado, entonces valorar ese trabajo y esfuerzo es de vital importancia para generar compromiso, motivación y como se demostró un desempeño laboral favorable.

Mediante el análisis del cuestionario en cuanto a la dimensión distinción - apoyo, las recomendaciones serían considerar y valorar el buen trabajo, ya que el personal percibe que los que mejor se desempeñan no necesariamente ocupan los mejores puestos, respetar y hacer valer el esfuerzo individual que se representa en un cuadro de méritos, sin ningún tipo de manipulación a favor de alguien, reconocer el trabajo y esfuerzo, promover la participación del personal respetando ideas que pueden desenlazar en un cambio positivo en la institución, dar facilidades al personal para su formación profesional , ya sea mediante la flexibilidad de horarios , respetando el cumplimiento de sus funciones. Considerar y apoyar al personal implica brindarles o dar facilidades en sus capacitaciones, recompensarlos por su labor, supervisar su trabajo en forma adecuada, motivarlo, y velar porque estos tengan los recursos necesarios para que puedan desempeñarse exitosamente.

REFERENCIAS

Alegsa, L. (2021). *Diccionario de ALEGSA*. Diccionario de ALEGSA:
<https://www.definiciones-de.com/Definición/de/desprestigio.php>

Barriga Velasquez , C., & Retamozo Chullo, S. (2019). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del área de recepción de los hosteles Backpackers de la ciudad de Arequipa*. Arequipa.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9793/THbavece.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bayona Manayay, E. (2018). *Relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal subalterno de una institución castrense del Perú, 2018*. Tesis, Lima, Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/a2f2eef2-4cc8-4a2c-a0da-712bbf15776d>

Bembibre, C. (09 de Marzo de 2017). *Importancia - Una Guia de ayuda*. Importancia - Una Guia de ayuda: <https://www.importancia.org/?s=Consideraci%C3%B3n>

Bizneo. (2022). Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-profesional/#:~:text=El%20desarrollo%20laboral%20se%20sustenta,y%20mejoras%20en%20la%20productividad.>

Brume, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Colombia: Institucion Universitaria Itsa. <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas. <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Cabrera, Y. (12 de Julio de 2020). *SciELO Analytics*. SciELO Analytics: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000400621

Castañeda Nassi, J. (2015). *Modelo de evaluación del liderazgo de los oficiales de la jefatura del estado mayor en el Ejército del Perú*. Tesis, Trujillo, Trujillo. https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/964/1/CASTA%c3%91EDA_JOS%c3%89_MODELO_EVALUACI%c3%93N_LIDERAZGO.pdf

CEF. (04 de Marzo de 2010). *CEF*. CEF: <https://www.cef.es/es/estudio-10-toxinas-empresariales.html>

Chanca, J. A. (2021). *Eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército, 2020*. Tesis, Lima. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17461/Chanca_gj.pdf?sequence=1

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Novena Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Comercio, E. (02 de Noviembre de 2021). Gobierno autorizó la intervención de las Fuerzas Armadas en apoyo a la Policía Nacional por 30 días. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/peru/gobierno-autoriza-la-intervencion-de-las-fuerzas-armadas-en-apoyo-a-la-policia-nacional-del-peru-por-30-dias-calendario-nndc-noticia/?ref=signwall>

Concha, C. (2019). *Clima organizacional en los cadetes de 4to año y el desempeño laboral del comandante de sección en la Escuela Militar Chorrillos*. Tesis, Lima. <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/bitstream/handle/EMCH/220/CHIPAYO%20-%20FERNANDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Congreso. (2021). *Información al proyecto de presupuesto del sector público para el año fiscal 2021 del sector defensa*. Resumen Ejecutivo, Lima. [congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Presupuesto/files/sectores/defensa/anexo_1_-_resumen_ejecutivo_ppto_2021_\[visado\].pdf](http://congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Presupuesto/files/sectores/defensa/anexo_1_-_resumen_ejecutivo_ppto_2021_[visado].pdf)

Contreras, P. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal civil y militar del Cuartel General de la Tercera Brigada de Caballería Tacna, 2016*. Tesis, Lima. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2395/TM%20AD-Gp%204014%20C1%20-%20Contreras%20Galagarza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corzo, W. (2014). *Ambiente y clima organizacional dinámico y eficiente en el contexto del Ejército Nacional*. Diplomado, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12792/AMBIENTE%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DIN%3%81MICO%20Y%20EFICIENTE%20EN>

%20EL%20CONTEXTO%20DEL%20EJ%20C3%29RCITO%20NACIONAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Cruz, R. (08 de Noviembre de 2021). Presidente Castillo quiso ascender como generales a hijos de su amigo. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/seguridad/presidente-castillo-quiso-ascender-como-generales-a-hijos-de-su-amigo-noticia/>

Diccionario de administración y finanzas. (2022). *Océano administración*. Océano administración. <http://oceanodigital.oceano.com/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=urp&password=biblioteca>

Equipo OPEM. (2017). *OPEM Universidades*. OPEM Universidades: <https://www.opemuniversidades.com/2019/05/08/las-5-ventajas-de-otorgar-autonomia-laboral-a-los-trabajadores/>

ESAN. (22 de Mayo de 2015). *Conexion ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/importancia-capital-humano-para-exito-negocios/>

Escobar, L., González, J., & Hernández, M. (2011). *Sistema de recompensas utilizados como medio de motivación intrínseca en los empleados de las empresas del área metropolitana de San Salvador*. Tesis. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/GGI/ADTESES0001316.pdf>

Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú. (Diciembre de 2011). *Glosario Militar Conjunto*. Glosario Militar Conjunto: <https://www.esffaa.edu.pe/cultura-militar/glosario/>

Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú. (27 de Diciembre de 2011). *Glosario Militar Conjunto*. Wikipedia: <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/C.pdf>

Faya Salas, A. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios*, 56. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>

Galvis, C. (28 de Julio de 2022). *Semana*. Semana: <https://www.msn.com/es-co/noticias/nacional/nos-han-dado-comida-podrida-la-grave-denuncia-de-un-soldado-contra-las-fuerzas-militares/ar-AA104zGp?ocid=UP97DHP&li=AAggFp8>

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC. <https://docer.com.ar/doc/xesne0v>

García Solarte, M. (2009). *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gestión. (13 de Enero de 2022). *Gestión*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>

Granados , I. (2011). Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPS*, 13. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>

Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández, H. A., & Pascual, A. E. (2017). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de investigación Agraria y Ambiental*, 8. doi:<https://doi.org/10.22490/21456453.2186>

Herrera, M. (04 de Diciembre de 2017). *El Tiempo*. El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/investigacion-sobre-el-robo-de-plata-de-la-alimentacion-de-los-soldados-158532>

Jarufe, J. (2016). *Corrupción en las Fuerzas Armadas: casos más recientes*. Chile. <https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/22526/1/Corrupci%C3%B3n%20en%20las%20Fuerzas%20Armadas%20casos%20m%C3%A1s%20recientes.pdf>

Lima, L. (2 de Agosto de 2021). *BBC News Mundo*. BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-57910945>

López, D. (10 de Diciembre de 2016). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/burocracia.html>

Matos, J., & Ramos, E. (2018). *Relación del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de los servidores de una Institución Pública del Callao, año 2017*. Tesis, Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ec585634-1077-46a9-a029-f46565cb4e36/content>

Mejía, A. (2019). *Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte*. Artículo, Universidad Nacional Autónoma de México., Mexico. <https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/view/191/1879>

Merida, Y. (2014). *Relación de sobrecarga laboral y desempeño de los trabajadores en una empresa dedicada a la fabricación de artículo varios*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Merida-Yessica.pdf>

MINDEF. (s.f.). *Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*. https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_VI.pdf

Ministerio de Defensa. (1994). *Reglamento del Ejército*. Ejército del Perú.

Mondragón, M. A. (2014). *Información Científica*. Artículo, Colombia. <file:///C:/Users/VAIO/Downloads/Dialnet-UsodeLaCorrelacionDespearmanEnUnEstudioDeIntervenc-5156978.pdf>

Monsalve, P. (01 de Octubre de 2021). *Concepto-Definición*. Concepto-Definición : <https://conceptodefinicion.de/actitud/>

Montenegro, R. (11 de Junio de 2013). *Gestiopolis*. Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

Montes, F. G. (9 de Marzo de 2016). *Vision Industrial*. Visión Industrial: <https://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>

Morales, E. (2009). La policía nacional en la investigación preliminar con el nuevo código procesal penal. *El nuevo código procesal penal*.

Moran de Villeda , A., Peñate, K., Miriam, S., & Amanda , V. (2019). *Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento de los empleados en la Direccion Departamental de Educacion Santa Ana MINED*. Trabajo de Grado, El Salvador. <https://1library.co/document/zljx15ly-clima-organizacional-optimizar-rendimiento-empleados-direccion-departamental-educacion.html>

Móstoles, T. (14 de Octubre de 2021). *Newtral*. Newtral: <https://www.newtral.es/salario-militar-espana-europa/20210909/>

Navarro, J. (Febrero de 2017). *Definición ABC*. Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/favoritismo.php>

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf

Obando, E. (2001). *Corrupción y Fuerza Armada*. <http://www.desco.org.pe/recursos/sites/indice/127/566.pdf>

Ortiz, S. (18 de Julio de 2022). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/politica/pedro-castillo-investigado-por-la-fiscalia-cinco-claves-sobre-la-denuncia-de-injerencia-en-ascensos-en-las-ffaa-fiscalia-de-la-nacion-fuerzas-armadas-noticia/>

Palaci, F., Agulló, E., Agulló, M., Amo, E., Gómez, A., Lisbona, A., . . . Topa, G. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid. <http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/4a496c31185035c509e39b267269593f34a2956b.pdf>

Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Publicos*, 188. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Parra, C. F., & Liz, A. d. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Colombia: Universidad de La Salle. Ediciones Unisalle. <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12/>

Pedraza Melo, N. A., & Bernal Gonzalez, I. (22 de Enero de 2018). *Revista Espacios*.
revistaespacios.com/a18v39n13/18391316.html

Peiró, R. (02 de Octubre de 2021). *Economipedia*:
<https://economipedia.com/definiciones/comportamiento-humano.html>

Pérez, J. (2020). *Definición De*. <https://definicion.de/castrense/>

Pérez, J., & Merino, M. (2017). *Definición.De*. <https://definicion.de/dedicacion/>

Piñeiro, L. (02 de Septiembre de 2016). *Defensa*. Defensa:
<https://www.defensa.com/argentina/centenares-militares-abandonan-fuerzas-armadas-argentinas>

Ponce de León, B. (2014). *Sistema de desarrollo del liderazgo para los alumnos de la Escuela Militar*. Tesis, Santiago de Chile. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15641>

RAE. (2001). *Real Academia Española*. Real Academia Española:
<https://www.rae.es/drae2001/instituci%C3%B3n>

RAE. (2023). *Real Academia Española*. Real Academia Española:
<https://dpej.rae.es/lema/militar>

Redacción Gestión. (23 de Febrero de 2021). Ejército del Perú: las 20 propiedades allanadas por la presunta sustracción y venta de combustible. *Gestión*.
<https://gestion.pe/peru/cesar-astudillo-ejercito-del-peru-estas-son-las-20-propiedades-allanadas-de-los-investigados-en-la-presunta-sustraccion-y-venta-de-combustible-nndc-noticia/>

Reyna Mas, C. (2019). *Clima social en el trabajo y satisfacción laboral en los trabajadores militares y civiles de la Escuela Militar Coronel Francisco Bolognesi Cervantes, Chorrillos, 2018*. Tesis, Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y

Valle, Lima. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3351/TM%20CE-Ge%204532%20R1%20-%20Reyna%20Mas%20Carlos%20Ricardo%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rico, J., & Sánchez, A. (2014). *Caracterización del clima organizacional en unidades militares: Caso “Batallón de Infantería de Marina N°. 12”*. Tesis, Cartagena de Indias. <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3680/0067435.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivera, R. (30 de Junio de 2020). *Instituto de Democracia y Derechos Humanos PUCP*. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/notas-informativas/el-caso-carcausto-abusos-en-cuarteles-militares/>

Rizo, M. (05 de Noviembre de 2019). *Forbes*. Forbes: <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>

Rodríguez, S. (2010). *Determinación del tamaño de una muestra archivística*. México. <https://es.calameo.com/read/00257993899e3334782ea>

Rodríguez, S. (17 de Marzo de 2023). *Infobae*. Infobae: <https://www.infobae.com/colombia/2023/03/17/renuncia-masiva-en-el-ejercito-23-tenientes-coroneles-pidieron-la-baja-y-ya-van-mas-de-100-oficiales-que-se-han-retirado-en-2023/>

Roque, E. (2019). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Cuartel General de la 31ª Brigada de Infantería – Huancayo, 2016*. Tesis, Universidad Peruana "Los Andes", Junin, Huancayo. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/888/T037_44383425_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rosenberg, J. M. (2021). *Océano Administración*.
<http://oceanodigital.oceano.com/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=urp&password=biblioteca>

Ruiz, J. (2022). *Universidad de Colima - El portal de las tesis*. Universidad de Colima - El portal de las tesis:
https://recursos.ucol.mx/tesis/glosario_terminos_investigacion.php?letter=M

Sánchez, G., & Zapata, G. (2019). *El abuso de autoridad y el clima organizacional de los cadetes de la 126 promoción de la Escuela Militar de Chorrillos – Perú, año 2019*. Tesis, Lima, Lima.
<http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/bitstream/handle/EMCH/278/SANCHEZ%20-%20ZAPATA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santa, G., & Alvarado, C. (2021). *Core Global Partners*. Core Global Partners:
<https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-un-puesto-clave/>

Sociales, I. d. (2006). *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*. Caracas, Venezuela: Editorial Texto. https://books.google.com.pe/books?id=Fkf-PkTHK84C&pg=PA149&dq=chiavenato+libro+taylor&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwigzp7v_ZP0AhXbTTABHWewCG8Q6wF6BAGJEAE#v=onepage&q=chiavenato%20libro%20taylor&f=false

Universia. (22 de Junio de 2020). *Universia*. Universia:
<https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/10-claves-ser-proactivo-trabajo-estudio-1160236.html>

Valderrama, D. (22 de Junio de 2021). *Pasión por el Derecho*. Pasión por el Derecho:
<https://lpderecho.pe/delito-abuso-autoridad-articulo-376-codigo-penal/>

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación.*

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Werther , W., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

https://www.academia.edu/13281568/Administracion_de_Personal_y_Recursos_Humanos_William_b_Werther_6ta_Edicion_PDF_1

APÉNDICES

Apéndice 1 – Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p>	<p>Hipótesis general: El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p>		<p>Nivel de autonomía</p> <hr/> <p>Estructura organizacional</p> <hr/>	
<p>Problemas específicos</p> <p>1.- ¿Cuál es la relación entre el nivel de autonomía y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p> <p>2.- ¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p> <p>3.- ¿Cuál es la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p> <p>4.- ¿Cuál es la relación entre la distinción - apoyo y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1.- Determinar la relación entre el nivel de autonomía y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>2.- Determinar la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>3.- Determinar la relación entre la recompensa y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>4.- Determinar la relación entre la distinción - apoyo y el desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p>	<p>Hipótesis específica</p> <p>1.- El nivel de autonomía se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>2.- La estructura organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>3.- La recompensa se relaciona con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p> <p>4.- La distinción - apoyo se relacionan con el desempeño laboral del personal militar de una institución castrense en el año 2021.</p>	<p>Clima Organizacional</p> <hr/> <p>Recompensa</p> <hr/> <p>Distinción - apoyo</p> <hr/> <p>Actitud y dedicación en el trabajo</p> <hr/> <p>Habilidad para aprender</p> <hr/> <p>Calidad del trabajo</p> <hr/> <p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Tipo: Aplicada, cuantitativa, descriptivo, correlacional</p> <p>Método: Hipotético-deductivo</p> <p>Diseño: No experimental, transversal.</p> <p>Población y muestra: Población es de 103 militares y la muestra es de 81 militares oficiales</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>	

Apéndice 2 – Cuestionario

Cuestionario para medir el clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense.

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



Instrucciones

A continuación, le presentamos dos cuestionarios sobre clima organizacional y desempeño laboral, las cuales le agradeceré nos responda con la mayor sinceridad posible marcando en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde que el cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones. La presente información será exclusivamente usada con fines académicos

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

CUESTIONARIO N° 1

Clima Organizacional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1.- ¿Cree usted que la institución le brinda facilidades para un crecimiento profesional?					
2.- ¿Cree usted que en la institución tiene la oportunidad de aprovechar capacitaciones laborales?					
3.- ¿Cree usted que en la institución se cumple con las capacitaciones presupuestadas?					
4.- ¿Cree usted que la institución tiene la capacidad para el desarrollo de una decisión?					
5.- ¿Cree usted que la institución refleja sus decisiones en base a sus normativas?					
6.- ¿Cree usted que la institución desarrolla una decisión en el menor tiempo posible?					
7.- ¿Cree usted que en la institución hay confianza en la responsabilidad individual con respecto al trabajo?					
8.- ¿Cree usted que en la institución hay responsabilidad en el uso apropiado de sus recursos?					
9.- ¿Cree usted resolver responsablemente los problemas en el trabajo?					
10.- ¿Cree usted que conoce en forma clara las políticas del comando?					
11.- ¿Cree usted que la institución promueve el entendimiento de sus normas, métodos y procedimientos?					
12.- ¿Cree usted que en la institución cada vez que se emite un comunicado, la información fluye en forma rápida y adecuada?					
13. ¿Cree usted que en la institución se le orienta e informa de manera óptima, de modo que su trabajo no se vea entorpecido?					
14.- ¿Cree usted que en la institución se le comunica en forma oportuna cuando se inician nuevos proyectos o se implementan nuevos					

procesos?
15.- ¿Cree usted que hay favoritismo en la institución?
16.- ¿Cree usted que el abuso de poder está presente en la institución?
17.- ¿Cree usted que los procesos burocráticos actuales afectan la ejecución de sus funciones?
18.- ¿Cree usted que conoce en forma clara sus funciones?
19.- ¿Cree usted que las tareas que desempeña diariamente corresponden a sus obligaciones?
20.- ¿Cree usted que la institución distribuye proporcionalmente al personal de acuerdo a las necesidades de cada unidad?
21.- ¿Cree usted sentirse satisfecho con los incentivos que brinda la institución?
22.- ¿Cree usted que los bonos emitidos por la institución están destinados en forma justa?
23.- ¿Cree usted que los incentivos económicos actuales emitidos por la institución permiten mejoras en sus funciones?
24.- ¿Cree usted que los beneficios laborales que percibe son razonables?
25.- ¿Cree usted que es válido no hacer uso de sus vacaciones, con el fin de no ser sustituido de su puesto?
26.- ¿Cree usted que en la institución hay poco interés por respetar la ejecución de beneficios laborales?
27.- ¿Cree usted estar disconforme con el sistema de remuneración impartido por la institución?
28.- ¿Cree usted que la remuneración militar actual en la institución es baja en relación con las funciones que realiza?
29.- ¿Cree usted que la remuneración que percibe actualmente no está acorde con lo que perciben militares en otros países?
30.- ¿Cree usted que en la institución su trabajo es evaluado en forma adecuada?
31.- ¿Cree usted que en la institución se le comunica en forma oportuna cuando realiza bien o mal su trabajo?
32.- ¿Cree usted que los que desempeñan mejor su trabajo, ocupan mejores puestos en la institución?

33.- ¿Cree usted que en la institución los ascensos no se dan de acuerdo al cuadro de méritos?
34.- ¿Cree usted que en la institución los reconocimientos se dan en forma justa?
35.- ¿Cree usted que en la institución mientras mejor sea el trabajo que realiza, mejor es el reconocimiento que recibe?
36.- ¿Cree usted que en la institución existe preocupación por destacar el trabajo bien hecho?
37.- ¿Cree usted que en la institución se escucha activamente al personal?
38.- ¿Cree usted que en la institución se promueve poco la participación?
39.- ¿Cree usted que en la institución se dan pocas facilidades para la formación profesional del personal?
40.- ¿Cree usted que la institución se promueve poco la motivación en el personal?

CUESTIONARIO N° 2

DESEMPEÑO LABORAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
41.- ¿Cree usted que en la institución el personal frecuentemente toma la iniciativa para la solución de problemas?					
42.- ¿Cree usted que en la institución las propuestas para mejorar métodos de trabajo son escuchadas?					
43.- ¿Cree usted que la institución incentiva el desarrollo de ideas y proyectos innovadores?					
44.- ¿Cree usted estar comprometido con el desarrollo de la institución?					
45.- ¿Cree usted que trabaja más por necesidad que por servicio a la institución?					
46.- ¿Cree usted que su nivel de compromiso hacia la institución depende de la valoración de su trabajo?					
47.- ¿Cree usted que la concentración y dedicación son virtudes que destacan en su trabajo?					
48.- ¿Cree usted que su esfuerzo le brinda la seguridad de permanecer en su puesto de trabajo actual?					
49.- ¿Cree usted que en la institución cada uno se preocupa por cumplir con sus intereses personales?					
50.- ¿Cree usted que existe lealtad por parte del personal hacia la institución?					
51.- ¿Cree usted sentir orgullo de pertenecer a la institución?					
52.- ¿Cree usted sentirse identificado con los objetivos de la institución?					
53.- ¿Cree usted que se anticipa a problemas futuros en el trabajo?					
54.- ¿Cree usted actuar en forma rápida ante					

problemas laborales?
55.- ¿Cree usted ser una persona eficiente en sus funciones diarias?
56.- ¿Cree usted que en la institución está presente el interés por trabajar en forma organizada y planificada?
57.- ¿Cree usted que en la institución está presente el interés por alcanzar las metas y objetivos de la institución?
58.- ¿Cree usted que en la institución está presente el interés por brindar ideas con el objetivo de mejorar procesos actuales?
59.- ¿Cree usted que en la institución hay facilidades para sugerir nuevas alternativas ante cambios u órdenes que los afecten directamente?
60.- ¿Cree usted que en la institución cuando necesitan una mayor explicación en base a indicaciones se comunica sin complicaciones?
61.- ¿Cree usted que en la institución se promueve poco el intercambio de ideas?
62.- ¿Cree usted que la institución requiere mejoras en sus ambientes físicos?
63.- ¿Cree usted que la institución tiene déficit mobiliario?
64.- ¿Cree usted que la institución se preocupa por salvaguardar la buena salud de su personal?
65.- ¿Cree usted que en la institución la fatiga física es característica en el personal?
66.- ¿Cree usted terminar su trabajo en forma oportuna?
67.- ¿Cree usted que cumple adecuadamente con las tareas que se le encomienda?
68.- ¿Cree usted que cumple con un volumen de trabajo adecuado?
69.- ¿Cree usted que es difícil mantenerse en su puesto de trabajo?
70.- ¿Cree usted tener presión constante para el cumplimiento de sus funciones?
71.- ¿Cree usted tener estabilidad en su puesto de trabajo?
72.- ¿Cree usted que puede acudir a sus compañeros de trabajo cuando los necesita?
73.- ¿Cree usted que en la institución prevalece un ambiente de cordialidad?

74.- ¿Cree usted que sus compañeros de labores confían en usted y en su trabajo?
75.- ¿Cree usted que en la institución la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos?
76.- ¿Cree usted que los desacuerdos laborales entre sus compañeros son útiles para la institución?
77.- ¿Cree usted que en la institución se crean barreras entre compañeros de trabajo por el cargo y funciones que se les asigna?
78.- ¿Cree usted que puede contar con el apoyo de otras áreas cuando las necesita?
79.- ¿Cree usted que cada trabajador asegura sus niveles de logro personal?
80.- ¿Cree usted que colabora, valora y respeta ideas?

Apéndice 3 – Fichas de validación del instrumento de investigación por juicio de

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021

Nombre del instrumento:

Tesis

Autora:

Allison Dain Pérez Zúñiga

CRITERIOS	Aspectos puntuales de la evaluación	DEFICIENTE		MALO				REGULAR				BUENO				ÓPTIMO						
		5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	
1- Objetividad	Mide las conductas observables de acuerdo con las variables																			X		
2- Claridad	El lenguaje utilizado es claro y entendible																		X			
3- Orden	Guarda una estructura lógica para recabar la información solicitada																					X
4- Actualidad	Se basa en información teórica y científica vigente																					X
5- Suficiencia	Abarca los aspectos medibles de las variables en calidad y rigor suficientes																				X	
6- Intencionalidad	Mide los objetivos claves de las variables																					X
7- Consistencia	Relaciona aspectos teóricos y prácticos del problema																				X	
8- Coherencia	Existe relación entre variables, objetivos, dimensiones e items																					X
9- Metodología	Responde a los objetivos y fines del estudio																					X
10- Pertinencia	El instrumento se ajusta al problema de investigación																					X

Calificación de aplicabilidad: Deficiente __ Malo __ Regular __ Bueno __ Óptimo X

PROMEDIO DE VALORACIÓN TOTAL: 93%

OBSERVACIONES: Ninguna

Lima, 29 de Noviembre del 2021

Apellidos y nombres del experto: Lic.() Mg.(X) Dr.() Juan Luis Yto Yto

Cargo del experto: Director de Departamento de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Firma del experto evaluador:

DNI. N°: 07815722

expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
 POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021

Nombre del instrumento:

Tesis

Autora:

Allison Dain Pérez Zúñiga
 DEFICIENTE MALO

CRITERIOS	Aspectos puntuales de la evaluación	DEFICIENTE					MALO					REGULAR					BUENO					ÓPTIMO				
		5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%					
1- Objetividad	Mide las conductas observables de acuerdo con las variables																				✓					
2- Claridad	El lenguaje utilizado es claro y entendible																				✓					
3- Orden	Guarda una estructura lógica para recabar la información solicitada																				✓					
4- Actualidad	Se basa en información teórica y científica vigente																			✓						
5- Suficiencia	Abarca los aspectos medibles de las variables en calidad y rigor suficientes																				✓					
6- Intencionalidad	Mide los objetivos claves de las variables																				✓					
7- Consistencia	Relaciona aspectos teóricos y prácticos del problema																				✓					
8- Coherencia	Existe relación entre variables, objetivos, dimensiones e ítems																				✓					
9- Metodología	Responde a los objetivos y fines del estudio																				✓					
10- Pertinencia	El instrumento se ajusta al problema de investigación																				✓					

Calificación de aplicabilidad: Deficiente __ Malo __ Regular __ Bueno __ Óptimo X

PROMEDIO DE VALORACIÓN TOTAL:

OBSERVACIONES: Ninguna

Lima, Noviembre 2021.

Apellidos y nombres del experto: Lic.() Mg.(X) Dr.() MARIA ISABEL CASAS QUISPE

Cargo del experto: DOCENTE DEL CURSO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Firma del experto evaluador

Maria Isabel Casas Quispe
 DNI. N°: 45703128

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
 POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021

Nombre del instrumento:

Tesis

Autora:

Allison Dain Pérez Zúñiga
 DEFICIENTE MALO

CRITERIOS	Aspectos puntuales de la evaluación	REGULAR BUENO ÓPTIMO																				
		5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	
1- Objetividad	Mide las conductas observables de acuerdo con las variables																				X	
2- Claridad	El lenguaje utilizado es claro y entendible																					X
3- Orden	Guarda una estructura lógica para recabar la información solicitada																				X	
4- Actualidad	Se basa en información teórica y científica vigente																					X
5- Suficiencia	Abarca los aspectos medibles de las variables en calidad y rigor suficientes																				X	
6- Intencionalidad	Mide los objetivos claves de las variables																					X
7- Consistencia	Relaciona aspectos teóricos y prácticos del problema																				X	
8- Coherencia	Existe relación entre variables, objetivos, dimensiones e ítems																					X
9- Metodología	Responde a los objetivos y fines del estudio																				X	
10- Pertinencia	El instrumento se ajusta al problema de investigación																					X

Calificación de aplicabilidad: Deficiente __ Malo __ Regular __ Bueno __ Óptimo __

PROMEDIO DE VALORACIÓN TOTAL:

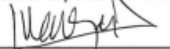
OBSERVACIONES: Ninguna

Lima,

Apellidos y nombres del experto: Lic.() Mg.() Dr. (X) RAMOS DE ROSAS ALVAREZ DEL VILLAL JAVIER DEMETRIO

Cargo del experto: DOCENTE

Firma del experto evaluador


 DNI. N°: 07794250

Clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	13%	10%	11%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	1%

