

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL E IDIOMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD
DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
CUSCO -2022**

PRESENTADA POR:

BR. WILBER ANIBAL CRUZ GONZALES

BR. MARIA ISABEL HURTADO
GONGORA

**PARA OPTAR AL TÍTULO
PROFESIONAL DE**

**LICENCIADO(A) EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

ASESOR :

DR. COSME WILBERT MEDINA SALAS

CUSCO - PERÚ

2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: INFLUENCIA
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
CUSCO - 2022

Presentado por: WILBER ANIBAL CRUZ GONZALES DNI N° 44607385
presentado por: MARIA ISABEL HURTADO GONGORA DNI N°: 46761328
Para optar el título profesional/grado académico de LICENCIADO(A) EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 6 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 14 de JULIO de 2023



Firma

Post firma Dr. COSME WILBERT MEDINA SALAS

Nro. de DNI 23963530

ORCID del Asesor <https://orcid.org/0000-0001-7313-2272>

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: **oid:** 27259:473865197

Wilber Anibal Cruz Gonzales María Isabel Hurtado ...

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA ...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:473865197

Fecha de entrega

14 jul 2025, 7:37 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

14 jul 2025, 7:48 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LApdf

Tamaño de archivo

1.2 MB

158 Páginas

29.353 Palabras

179.418 Caracteres

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con especial amor a mi madre María Elena, quien a lo largo de mi vida me ha alentado seguir adelante, ha logrado formar en mí una mujer segura, así como también a mis abuelitos quienes me inculcaron muchos valores y amor.

A mis hermanos que me dan fortaleza y un cariño incondicional, dedico este trabajo también a mis familiares, primos y tíos, quienes siempre me alentaron a no rendirme y dar lo mejor de mí.

No podía dejar de mencionar a mi amado esposo, que con cariño ha sabido comprenderme y acompañarme en este momento de importante de mi vida y sobre todo a mi anhelada hija Ana Elena que es razón que me impulsa a seguir creciendo.

Maria Isabel Hurtado Gongora

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con especial amor a mi señora madre Clemencia Gonzales Nuñez, que con su esfuerzo supo alentarme en los momentos más complicados para seguir adelante a pesar de las complicaciones para el logro de mis objetivos.

A mi señor padre Alfonso Cruz Puma, que tuvo la paciencia necesaria para entenderme mis travesuras, entender mi crecimiento personal, así como formarme con buenos consejos para mi vida personal y profesional.

Wilber Anibal Cruz Gonzales

AGRADECIMIENTO

Por el presente trabajo de tesis, quiero agradecer a mis docentes quienes a lo largo de mi formación universitaria han volcado en mi sus conocimientos y experiencias, que han enriquecido mi formación.

Maria Isabel Hurtado Gongora

AGRADECIMIENTOS

Por el presente trabajo de tesis, quiero agradecer a dios y a mis profesores; primeramente, a Dios que realidad este sueño anhelado y a mis profesores, porque en este largo camino han aportado en mi formación profesional con sus experiencias y conocimientos.

No podía dejar de mencionar a mis amigos en especial a Waldo Salinas Escobar y Raúl Kana Rondon, quienes en forma incondicional me apoyaron en el desarrollo de mi trabajo de investigación, alentándome en todo momento a pesar de algunas vicisitudes.

Del mismo modo expreso a todas aquellas personas que me apoyaron y creyeron en mí. Espero no olvidarme de nadie y a ellos muchas gracias que Dios los bendiga.

Wilber Anibal Cruz Gonzales

PRESENTACIÓN

Señora Decana de la Facultad de Comunicación Social e Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en mérito al Reglamento de Grados y Título de la FCSEI, ponemos a su consideración el trabajo de investigación titulado: **INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO – 2022.**

El presente trabajo de investigación estudió cómo influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco, habiendo identificado las causas y la situación actual, lo que nos ha orientado a formular una propuesta orientada a su optimización.

El clima organizacional es un tema que requiere ser investigado, de modo que las instituciones presten mayor atención a sus efectos positivos y a la implementación de acciones administrativas y correctivas que permitan mejorar la productividad de los trabajadores.

Los tesistas

RESUMEN

La investigación titulada “Influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco – 2022” abordó la relación directa entre el clima organizacional y la productividad laboral en la Gerencia Regional de Educación (GEREDU) del Cusco. A través de un enfoque cuantitativo, se recopilieron datos mediante encuestas estructuradas que permitieron evaluar la percepción del personal respecto a diversos factores del entorno laboral, tales como las oportunidades de ascenso, las condiciones físicas del espacio de trabajo, la disponibilidad de programas de capacitación y la calidad de la relación con sus superiores inmediatos.

En conclusión, la investigación demostró que mejorar el clima organizacional es crucial para aumentar la productividad en la Gerencia Regional de Educación-Cusco, sugiriendo la implementación de estrategias institucionales orientadas a mejorar las condiciones laborales, fortalecer la comunicación interna y promover el desarrollo humano continuo. Estas acciones no solo mejorarían el ambiente organizacional, sino que también contribuirían al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales, impactando positivamente en el servicio educativo brindado a la comunidad.

Palabras claves:

- Influencia
- Clima Organizacional
- Productividad
- Trabajadores

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye un factor clave en toda institución, ya sea de gestión pública o privada, debido a su impacto directo en el comportamiento, motivación y desempeño del personal. Los trabajadores son quienes, a través de sus funciones, generan productividad y permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Para lograrlo, es indispensable fomentar su participación activa y mantener de forma constante relaciones socio-laborales saludables.

La productividad se entiende como la eficiencia en el uso de los factores de producción para generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad. Su optimización requiere que las instituciones mejoren la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos necesarios durante el proceso de producción.

En ese marco, esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco. Para ello, se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 31 trabajadores de dicha institución.

Posteriormente, con base en los resultados obtenidos, se formuló una propuesta que incluye estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, incrementar los niveles de productividad laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco. Esta propuesta busca aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales, generando beneficios tanto para la entidad empleadora como para su personal.

En ese sentido, la investigación está estructurada en seis capítulos, desglosados

en la forma siguiente:

El primer capítulo, contiene la formulación del problema, la justificación e importancia de la investigación y los objetivos general y específicos del trabajo de investigación.

El segundo capítulo, considera el marco teórico, con los aspectos referidos a la literatura científica en torno a las variables de la investigación, los antecedentes empíricos y el marco de referencia.

El tercer capítulo se avoca a desarrollar un diagnóstico situacional del problema objeto de investigación que viene a ser la Gerencia Regional de Educación Cusco.

El capítulo cuarto, involucra a las hipótesis de estudio, como también a las variables y metodología de la investigación, desarrollándose además la identificación de las variables e indicadores, como también de la operacionalización de las mismas.

En el quinto capítulo, se detalla el trabajo de campo, en el que se analizan los resultados de la investigación, resultados y discusión de las variables en mención.

El sexto capítulo precisa la propuesta de intención basada en el análisis de los resultados y los hallazgos establecidos.

Finalmente se da a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	III
PRESENTACIÓN.....	V
RESUMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO I	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación del problema	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.2.1. Problema General	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Justificación de la Investigación.....	5
1.4. Objetivos de la Investigación	7
1.4.1. Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	8
2.1. Clima organizacional.....	8
2.1.1. Etimología y conceptualización del clima organizacional	8
2.1.2. Tipos de Clima Organizacional.....	11
2.1.3. Características del Clima Organizacional	15
2.1.4. Dimensiones del Clima Organizacional.....	21
2.1.5. Modelos del Clima Organizacional.....	23
2.1.6. Relación del Clima Organizacional con otros conceptos.....	29
2.2. Productividad.....	32

2.2.1.	Definiciones de Productividad	32
2.2.2.	Dimensiones de la Productividad	34
2.2.3.	Factores que incluyen en la productividad	39
2.2.4.	Indicadores de Eficacia	41
2.2.5.	Factores Claves de la Eficiencia.....	42
2.2.6.	Modelos de la Productividad.....	44
2.2.7.	Factor Humano: Elemento Clave en la Productividad	47
2.2.8.	Factores que Afectan a la Productividad.....	48
2.2.9.	Medición de la productividad.....	50
2.3.	Estado del Arte	52
2.3.1.	Nivel Internacional	52
2.3.2.	Nivel Nacional.....	54
2.3.3.	Nivel Local.....	55
2.4.	Marco Referencial	58
CAPÍTULO III		63
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN		
CUSCO – 2022.....		63
3.1.	Ubicación Geográfica	63
3.2.	Objetivos estratégicos, misión y lineamientos de política.....	64
3.2.1.	Objetivos estratégicos	64
3.2.2.	Misión.....	64
3.2.3.	Lineamientos de política	64
3.3.	Organigrama de la Gerencia Regional de Educación Cusco	66
3.4.	Estructura Orgánica Interna de la Gerencia Regional de Educación Cusco.....	67
ÓRGANO DE DIRECCIÓN.....		67
ÓRGANO DE CONTROL.....		67

ÓRGANO DE ASESORAMIENTO.....	68
ÓRGANO DE APOYO.....	68
ÓRGANO DE LÍNEA	68
ÓRGANOS PARTICIPACIÓN	70
3.5. Análisis situacional de la Gerencia Regional de Educación Cusco.....	71
3.5.1. Ingreso de los trabajadores y horario de atención	71
3.5.2. Infraestructura	72
3.5.3. Equipamiento	72
3.5.4. Potencial humano	72
3.5.5. Recurso financiero.....	73
3.5.6. Factor temporal	73
3.5.7. Ambiente laboral	73
3.5.8. Seguridad industrial.....	73
3.5.9. Deficiencias en la Gerencia Regional de Educación Cusco.....	74
CAPÍTULO IV	75
HIPÓTESIS, VARIABLE Y METODOLOGÍA.....	75
4.1. Hipótesis.....	75
4.1.1. Hipótesis general.....	75
4.1.2. Hipótesis Específicas.....	75
4.2. Identificación de variables e indicadores	75
4.3. Operacionalización de variables.....	76
4.4. Metodología	77
4.4.1. Ámbito de estudio: Localización política y geográfica.....	77
4.4.2. Tipo y nivel de investigación	77
4.5. Unidad de Análisis	78

4.6. Población de Estudio	78
4.7. Tamaño de muestra	79
4.7.1. Técnicas de Selección de Muestra	79
4.7.2. Técnicas de Recolección de Información.....	81
4.7.3. Instrumentos de Recolección de Datos	81
4.7.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información	81
4.7.5. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de la hipótesis planteada	82
CAPÍTULO V.....	83
TRABAJO DE CAMPO	83
5.1. Análisis de los resultados	83
5.2. Resultados y discusión.....	84
5.2.1. Variable: Clima Organizacional.....	84
5.2.2. Variable: Productividad.....	93
5.2.3. Objetivo Especifico 1	100
5.2.4. Objetivo Especifico 2	102
5.2.5. Objetivo General	104
5.3. Formulación de la hipótesis.....	104
5.3.1. Hipótesis general nula (H_0):	104
5.3.2. Hipótesis general alterna (H_1):	104
5.3.3. Valores calculados:	105
5.3.4. Lectura del p-valor	105
5.3.5. Elección de la hipótesis	106
5.4. Discusión de los resultados	106
CAPÍTULO VI	109
PROPUESTA.....	109
6.1. Presentación de la propuesta	109

6.2. Justificación de la Propuesta	110
6.3. Objetivo General	112
6.4. Objetivos específicos.....	112
6.4.1. Promover relaciones interpersonales funcionales	112
6.4.2. Aumentar la participación del personal.....	112
6.4.3. Establecer convenios bilaterales con otras instituciones.....	112
6.5. Beneficios.....	113
6.5.1. Motivación del personal	113
6.5.2. Trabajo en equipo eficiente	113
6.5.3. Participación activa del personal.....	113
6.6. Público objetivo.....	113
6.7. Actividades.....	113
6.8. Responsables de las actividades	114
6.9. Recursos y materiales a utilizar.....	114
6.10. Cronograma de implementación	115
6.11. Evaluación y Monitoreo	118
CONCLUSIONES.....	119
SUGERENCIAS.....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	134
Anexo 1: Matriz de Consistencia	134
Anexo 2: ENCUESTAS	135
Anexo 3: Galería Fotográfica.....	139

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.Situación del problema

La productividad de los trabajadores constituye un factor crítico para el éxito institucional, particularmente en entidades públicas como la Gerencia Regional de Educación Cusco. En este contexto, el capital humano — entendido como el conjunto de capacidades, conocimientos y habilidades del personal — desempeña un rol esencial en la generación de valor y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2022), el sector público en el Perú registra un crecimiento promedio de productividad del 0.5 % anual, considerablemente inferior al 2.2 % del sector privado (INEI, 2022), lo cual evidencia la necesidad de optimizar las condiciones laborales para mejorar el desempeño de los servidores públicos.

Estudios previos han identificado que, en organizaciones de servicio, el clima organizacional influye significativamente en el rendimiento del personal, afectando directamente la eficacia institucional (Garrido, 2018). Por ejemplo, la Contraloría General de la República (2021) reportó que el 35 % de los trabajadores del sector público perciben su ambiente laboral como poco favorable, lo cual repercute negativamente en su motivación y productividad.

La comunicación organizacional es otro componente clave que incide en el desempeño institucional. Una comunicación clara y efectiva facilita la coordinación, fortalece el trabajo en equipo, mejora el compromiso y fomenta la confianza entre los trabajadores, generando un entorno propicio para la innovación (Robbins & Judge, 2019).

A pesar de sus más de 59 años de trayectoria, la Gerencia Regional de Educación Cusco enfrenta importantes desafíos en materia de productividad. Según su reporte institucional (2022), solo se alcanzó el 65 % de los objetivos anuales, lo cual refleja deficiencias internas en la gestión organizacional. Entre los factores que limitan la eficiencia destacan: una infraestructura inadecuada —ubicada en una casona antigua con distribución deficiente—, escasez de herramientas de gestión modernas, y limitaciones en la implementación de procesos que optimicen el entorno laboral (Ministerio de Educación, 2022).

Adicionalmente, se identifican brechas en el aspecto remunerativo. No se cumple con el principio de equidad salarial (“igual función, igual remuneración”), lo que ha generado insatisfacción y desmotivación en el personal (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). A esto se suman problemas de comunicación interna, cuya evaluación no fue incluida explícitamente en el cuestionario aplicado, aspecto que merece ser considerado en futuras investigaciones (INEI, 2022).

El desajuste entre los objetivos institucionales y la percepción del personal sobre su entorno de trabajo representa una barrera significativa para la mejora de la productividad. Según Chiavenato (2020), el éxito de una organización depende, en gran medida, de la alineación entre los intereses de los trabajadores y los fines institucionales. En esa línea, un estudio de la Universidad Nacional de San Agustín (2021) identificó que, en instituciones públicas del sur del Perú, la mejora del clima organizacional está asociada a un incremento del 15 % en la eficiencia operativa.

Por lo tanto, se plantea que la implementación de políticas efectivas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional puede contribuir de manera significativa a mejorar los

niveles de productividad en la Gerencia Regional de Educación Cusco, promoviendo un entorno laboral más saludable, motivador y orientado al logro de los objetivos estratégicos.

El capital humano representa el eje fundamental del desempeño institucional. Fortalecer las condiciones laborales mediante la mejora del clima organizacional no solo permite optimizar la productividad, sino que también contribuye a consolidar un modelo de gestión eficiente, basado en el compromiso, la motivación y el alineamiento de esfuerzos individuales con las metas colectivas.

En conclusión, planteamos que el capital humano es el factor más importante en una organización, dado que los individuos están dotados de conocimiento y voluntad para desempeñar mejor sus funciones. Si se mejora el clima laboral y se implementan políticas adecuadas para potenciar al personal, es posible optimizar la productividad en la institución. Contar con un buen clima organizacional ayudará a cumplir con los objetivos institucionales y los compromisos de gestión asumidos, considerándose que este constructo es fundamental para el éxito de cualquier institución, ya que influye directamente en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Un ambiente laboral positivo promueve el compromiso y la motivación, lo que se traduce en un aumento en la productividad. Cuando los trabajadores se sienten valorados y apoyados, es más probable que se alineen con los objetivos institucionales.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación - 2022?

1.2.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación - 2022?

PE2. ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Educación - 2022?

PE3. ¿Cómo influye en las condiciones físicas, emocionales en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Educación - 2022?

1.3. Justificación de la Investigación

La presente investigación es de gran importancia, ya que permitirá obtener información válida y confiable sobre las percepciones, necesidades y condiciones laborales de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco durante el año 2022. Mediante un análisis documental y un estudio de campo, se analizará cómo el clima organizacional influye en la productividad del personal. Este conocimiento facilitará la formulación de estrategias orientadas a la mejora institucional, beneficiando tanto al equipo de trabajo como a los usuarios del servicio educativo.

Comprender la relación entre clima organizacional y productividad resulta esencial para la toma de decisiones efectivas en la gestión pública. Esta investigación contribuirá con evidencia empírica que permitirá sustentar propuestas de mejora basadas en el bienestar del capital humano y en la eficiencia institucional.

1.3.1. Nivel teórico

Desde una perspectiva teórica, el clima organizacional constituye un factor determinante en la calidad de la gestión institucional. Un entorno laboral positivo favorece la comunicación interna, fortalece la confianza entre los miembros del equipo, y promueve la participación activa en los procesos organizacionales. Estas condiciones no solo mejoran la productividad del personal, sino que también impactan positivamente en la imagen institucional y en la calidad del servicio brindado.

Por el contrario, un clima organizacional desfavorable puede limitar la motivación, dificultar el cumplimiento de metas y posicionar a la institución en desventaja frente a otras entidades públicas. Así, el estudio busca aportar al conocimiento académico sobre esta

relación, generando una base sólida para futuras investigaciones o intervenciones en el ámbito de la gestión educativa pública.

1.3.2. Nivel Metodológico

Desde una perspectiva profesional, los resultados de esta investigación serán de gran utilidad para los especialistas que asesoran en el ámbito educativo público. La información obtenida permitirá fundamentar decisiones administrativas más precisas, especialmente en la implementación de acciones correctivas orientadas a mejorar la productividad del personal. Además, el estudio brindará insumos para fortalecer prácticas de gestión del talento humano, reconociendo la influencia directa del clima organizacional en el desempeño institucional.

1.3.3. Nivel Práctico

En el ámbito institucional, la investigación proporcionará herramientas concretas a la Gerencia Regional de Educación para optimizar su gestión administrativa. La mejora del clima organizacional permitirá potenciar la eficiencia y efectividad del trabajo colaborativo, promoviendo un entorno favorable para el logro de metas institucionales. El conocimiento generado servirá como base para el diseño de estrategias de intervención enfocadas en el bienestar laboral y la productividad.

1.3.4. Nivel Social

A nivel social, este estudio busca contribuir a la mejora de los servicios educativos brindados a la comunidad cusqueña, al fortalecer las capacidades internas de la Gerencia Regional de Educación. Asimismo, los hallazgos podrán orientar a futuros investigadores y profesionales interesados en el análisis del clima organizacional en entidades públicas,

aportando fundamentos teóricos y prácticos que favorezcan una gestión más humana, eficiente y alineada con las necesidades de la población.

1.4.Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco durante el año 2022.

1.4.2. Objetivos Específicos

OE1. Identificar el nivel de satisfacción laboral percibido por los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco.

OE2. Describir la situación actual del clima organizacional y la productividad en la Gerencia Regional de Educación del Cusco.

OE3. Determinar cómo influyen las condiciones físicas y emocionales del entorno laboral en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.Clima organizacional

2.1.1. Etimología y conceptualización del clima organizacional

El concepto de clima organizacional ha sido ampliamente explorado en la literatura académica. Según Forehand y Gilmer (1964), el clima organizacional se define como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 21). Esta definición destaca la importancia del clima organizacional como un elemento distintivo y determinante en el comportamiento de los empleados, al subrayar cómo las percepciones y expectativas compartidas afectan la dinámica interna de la organización.

En un estudio relevante, Heskett et al. (1994) encontraron que las organizaciones con un clima positivo tienen una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos de servicio y rentabilidad, observando que las empresas con entornos laborales favorables mostraban un incremento de 18 % en la satisfacción del cliente y 12 % en la rentabilidad.

En relación con lo anterior, se puede afirmar que el clima organizacional no es solo una variable abstracta, sino un componente estratégico que incide directamente en el comportamiento del personal y en el rendimiento general de la institución. Esto implica que las organizaciones deben priorizar la construcción y sostenimiento de un clima laboral que fomente la cooperación, la confianza y el bienestar de sus trabajadores.

El clima organizacional también puede ser entendido como la percepción compartida de los trabajadores sobre su entorno laboral, incluyendo los valores, actitudes y políticas de

la organización. Según Brunet (2011), el clima organizacional es crucial porque afecta directamente la motivación, la satisfacción laboral y, en última instancia, la productividad del personal. Este concepto se relaciona con aspectos organizacionales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y sanciones, y las condiciones físicas del trabajo. Investigaciones han demostrado que un clima laboral positivo puede incrementar la productividad en un 15 % (Chiavenato, 2001, p. 77).

Las definiciones indicadas por los autores mencionados establecen que el clima organizacional positivo no es solo un estado de “bienestar”, sino un factor determinante en el rendimiento y éxito de la organización. Este enfoque destaca la importancia de comprender el clima organizacional al vincularlo estrechamente con componentes estructurales y culturales de la organización, como el liderazgo, la gestión de conflictos, los sistemas de incentivos y las condiciones físicas del trabajo.

Ramos (2012) agrega que el clima organizacional se manifiesta en la forma en que los colaboradores perciben su entorno de trabajo y cómo esta percepción influye en su comportamiento. De acuerdo con este autor, “la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del trabajador” (p. 45). Este enfoque resalta la importancia de comprender el clima organizacional no solo desde una perspectiva colectiva, sino también desde una perspectiva **individual**.

El clima organizacional es definido por Garza (2010) como “un fenómeno establecido que proviene de las relaciones creadas entre las personas, el grupo al que pertenece y las condiciones laborales existentes, teniendo como consecuencia un significado a las expectativas personales y en grupo” (p. 62). Según Chiavenato (2001), un clima

organizacional favorable se caracteriza por la satisfacción de las necesidades personales y una moral alta, mientras que un clima desfavorable provoca frustración y desmotivación (p. 122). Se concluye que el clima organizacional no es un fenómeno estático, sino dinámico, que se construye continuamente a través de las experiencias y percepciones compartidas dentro de la organización.

Zapata (2000) argumenta que es necesario identificar tanto los elementos que constituyen el concepto de clima como los métodos de diagnóstico actuales utilizados en las organizaciones (p. 33). Dessler (1976) (citado en García Solarte, 2009) resalta la importancia del concepto de clima como un vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores (p. 89).

En su estudio, Saavedra (2008) menciona que “el clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y, a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta” (p. 54). La capacidad de una organización para atraer y conservar colaboradores que se adaptan a su clima es crucial para mantener la estabilidad y eficiencia organizacional.

Gonçalves (2000) y Litwin y Stringer (1968) destacan que el clima organizacional incluye los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y el estilo de los administradores sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de los trabajadores (p. 77). Este entendimiento es respaldado por estudios que sugieren que un clima organizacional positivo puede aumentar la autonomía y la capacidad de toma de decisiones de los integrantes de la organización, lo cual es fundamental para su efectividad en el trabajo (Segredo, 2013, p. 66).

El clima organizacional puede definirse como la percepción compartida de los trabajadores sobre su ambiente laboral, influida por factores estructurales, psicológicos y

sociales. Chiavenato (2011) lo describe como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben sus miembros y que influye en su conducta” (p. 122). De manera complementaria, Robbins y Judge (2019) afirman que el clima organizacional incluye los patrones de comportamiento que se desarrollan a partir de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, los cuales afectan el compromiso, la motivación y el desempeño del personal.

2.1.2. Tipos de Clima Organizacional

a. Configuración del Clima organizacional según la Teoría de Likert

Brunet (2014) explora las configuraciones del clima organizacional utilizando la teoría de sistemas de Rensis Likert, la cual clasifica los climas organizacionales en dos grandes categorías que van desde sistemas autoritarios hasta participativos. Esta categorización proporciona un marco valioso para entender cómo diferentes estilos de gestión impactan el ambiente laboral y la dinámica de trabajo en las organizaciones.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) postula que el clima organizacional es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento de los trabajadores, afectando directamente su motivación y desempeño. Este modelo identifica factores como la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo y estándares, los cuales influyen en la percepción del entorno laboral por parte del personal.

b. Sistema 1: Autoritarismo explotador

El Sistema I, denominado como Autoritarismo Explotador, se distingue por su estructura altamente centralizada y burocrática. En este tipo de sistema, las

decisiones se toman exclusivamente en los niveles más altos de la organización y se comunican a través de una cadena de mando rígida. Según Brunet (2014), este enfoque genera un clima de desconfianza y temor, donde los trabajadores perciben una falta de autonomía y participación en los procesos decisionales. Martínez (2021) reporta que el 72 % del personal en organizaciones con alta centralización y control experimenta niveles bajos de satisfacción laboral, lo cual se traduce en una elevada tasa de rotación.

Este fenómeno puede explicarse por la percepción de injusticia y la falta de reconocimiento en entornos altamente autoritarios. Las investigaciones también sugieren que este tipo de clima puede inhibir la innovación y el compromiso del talento humano, debido a la falta de incentivos y el ambiente opresivo (Vázquez & Pérez, 2022).

c. Sistema 2: Autoritarismo paternalista

El Sistema II, conocido como Autoritarismo Paternalista, representa una evolución respecto al Sistema I, introduciendo un grado mayor de delegación y flexibilidad. En este sistema, aunque las decisiones clave siguen siendo tomadas en los niveles superiores, se permite cierta autonomía a los colaboradores dentro de límites definidos (Brunet, 2014). López (2019) observa que el 60 % del personal en organizaciones con un sistema paternalista reporta una satisfacción laboral moderada, lo que indica una mejora en la percepción de la justicia organizacional en comparación con el Sistema I. Esta flexibilidad permite un entorno más estable, donde las necesidades sociales de los trabajadores están parcialmente atendidas. Sin embargo, la dependencia de la cúpula jerárquica sigue siendo significativa, lo que

limita la capacidad del talento humano para influir en decisiones estratégicas y puede restringir su desarrollo profesional (Morales, 2020).

d. Sistema 3: Participación consultiva

El Sistema III, denominado Participación Consultiva, se caracteriza por una mayor descentralización y delegación de decisiones. En este sistema, aunque persiste un esquema jerárquico, las decisiones específicas se toman en niveles intermedios, lo que facilita una mayor participación de los trabajadores en el proceso decisional (Brunet, 2014). García (2022) encuentra que en organizaciones que adoptan este sistema, el 85 % del personal reporta un aumento en la eficiencia operativa y el compromiso, gracias a su mayor involucración en las decisiones. Este clima de confianza y responsabilidad elevada contribuye a una mayor motivación y satisfacción laboral. Además, la participación consultiva puede potenciar la innovación y el desempeño, ya que los colaboradores se sienten más valorados y motivados para contribuir con sus ideas (Serrano, 2021).

e. Sistema IV: Participación plena

El Sistema IV, o Participación Plena, es el más participativo de los sistemas descritos. En este sistema, la toma de decisiones no está centralizada, sino distribuida a través de diferentes niveles y departamentos de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, promoviendo una colaboración grupal intensa y un alto grado de interacción entre todos los niveles (Brunet, 2014). Ruiz (2023) destaca que, en organizaciones con participación plena, el 90 % del personal demuestra un alto nivel de compromiso y una mayor tasa de retención, lo que sugiere un ambiente de trabajo altamente positivo y productivo.

Este tipo de clima fomenta relaciones constructivas entre la dirección y el equipo humano, y contribuye a una cultura organizacional sólida y dinámica. La participación activa en el proceso decisional también resulta en una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño organizacional (Gómez L., 2022).

f. Impacto del Clima Organizacional en la productividad

El impacto del clima organizacional en la productividad es significativo. Fernández (2020) revela que las organizaciones con climas autoritarios experimentan una disminución del 30 % en creatividad y colaboración, en comparación con un aumento del 45 % en estas áreas en organizaciones con climas participativos. Este contraste subraya cómo un ambiente participativo puede impulsar la innovación, mejorar la moral de los colaboradores y aumentar la efectividad operativa. La implementación de un clima organizacional positivo y participativo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también puede resultar en mejores resultados financieros y un rendimiento superior de la empresa (Hernández & Torres, 2021).

El clima organizacional tiene un impacto claro y medible en la productividad de la empresa. Los climas autoritarios limitan la creatividad y la colaboración, mientras que los participativos favorecen la innovación, fortalecen la moral del personal y conducen a un mejor rendimiento organizacional. Por otro lado, los entornos altamente jerárquicos y restrictivos tienden a sofocar la iniciativa y la expresión de ideas, limitando la participación activa de **los** trabajadores en la toma de decisiones y en procesos de innovación.

2.1.3. Características del Clima Organizacional

El clima organizacional de una empresa se establece a través de su sistema organizacional, impactando significativamente las motivaciones y comportamientos de sus miembros (Guevara, 2018). Estos comportamientos pueden influir en aspectos clave de la organización, como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación. Según un estudio realizado por Robbins y Judge (2019), un ambiente laboral positivo está estrechamente correlacionado con altos niveles de satisfacción y menor rotación de personal, destacando la importancia de un buen clima organizacional.

Litwin y Stringer (1968) explican importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, manejando conceptos relacionados al clima organizacional. Además, consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que laboran en una organización. Litwin y Stringer (1968) identifican aspectos fundamentales que describen el clima organizacional en una empresa:

- **Estructura:** Esta dimensión refleja cómo los trabajadores perciben la cantidad de reglas, procedimientos y trámites a los que deben enfrentarse en su trabajo. Un estudio reciente de Schaufeli y Bakker (2021) indica que un exceso de burocracia puede reducir la motivación y aumentar el estrés, mientras que un ambiente más libre y flexible fomenta la creatividad y la satisfacción laboral.
- **Responsabilidad (Empowerment):** Se refiere al grado de autonomía que tienen los miembros en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Según un informe de Spreitzer (2018), el *empowerment* se asocia con una mayor

satisfacción laboral y un mayor compromiso organizacional, ya que el personal se siente más valorado y confiado en su capacidad para tomar decisiones.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los colaboradores sobre la adecuación de las recompensas recibidas por un trabajo bien hecho. Un estudio de Deci et al. (2020) revela que los sistemas de recompensa basados en el reconocimiento y la compensación adecuada son cruciales para mantener la motivación y el rendimiento del equipo humano.
- **Desafío:** Esta dimensión se refiere a la percepción que tienen los miembros sobre los retos que su trabajo les plantea. Según Hackman y Oldham (2019), los trabajos que ofrecen desafíos adecuados tienden a aumentar la satisfacción y el rendimiento, al permitir a los trabajadores asumir riesgos calculados y lograr objetivos ambiciosos.
- **Relaciones:** Evalúa cómo perciben los integrantes de la organización el ambiente social en el trabajo, incluyendo la calidad de las relaciones interpersonales entre pares y entre jefes y subordinados. Un estudio de Liao y Chuang (2019) muestra que un entorno laboral con buenas relaciones interpersonales se asocia con mayor colaboración y un menor nivel de conflictos.
- **Cooperación:** Se refiere al grado en que el personal siente que existe un espíritu de apoyo y ayuda mutua entre los directivos y los compañeros de trabajo. Según un estudio de LePine et al. (2019), un fuerte espíritu de cooperación y apoyo mutuo contribuye a un entorno laboral positivo, incrementando el bienestar y la eficiencia de los equipos de trabajo.

- **Estándares:** Esta dimensión mide la percepción de los colaboradores sobre el énfasis que la organización pone en las normas de rendimiento. Según un informe de Schneider y Barbera (2020), altos estándares de rendimiento y una clara definición de expectativas son esenciales para mantener la calidad y la productividad dentro de la organización.
- **Conflictos:** Evalúa la disposición de los miembros de la organización para aceptar opiniones discrepantes y enfrentar y resolver problemas a medida que surgen. Un estudio de Jehn y Mannix (2021) indica que la capacidad de manejar conflictos de manera constructiva puede mejorar la cohesión del equipo y resolver problemas de manera más eficaz.
- **Identidad:** Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y al valor que los trabajadores creen tener dentro del grupo de trabajo. Incluye la sensación de alinear los objetivos personales con los objetivos de la organización. Según un estudio de Van Knippenberg y Van Schie (2018), una fuerte identidad organizacional está asociada con un mayor compromiso y una mayor motivación del personal.

Estas dimensiones no solo ayudan a entender cómo el clima organizacional impacta en la conducta y el desempeño de los colaboradores, sino que también permiten realizar ajustes para mejorar las actitudes y comportamientos dentro de la organización (Guevara, 2018). La percepción del clima organizacional afecta directamente el nivel de motivación, satisfacción y compromiso de las personas que integran la empresa, influyendo en su rendimiento y en la productividad general de la organización (Ramos, 2012).

a. Factores clave para definir el Clima Organizacional

Brunet (2014) identifica factores clave para definir el clima organizacional. Estas variables son esenciales para comprender cómo el entorno laboral influye en el comportamiento de las personas y en la productividad general de la organización. A continuación, se amplía cada variable con información actualizada y relevante de autores recientes:

- **Ambiente físico:** Incluye aspectos como el espacio físico, las condiciones de ruido, calor, contaminación, y la calidad de las instalaciones y máquinas. Según Ledesma (2020), un ambiente físico adecuado puede reducir el estrés laboral y aumentar la satisfacción y el rendimiento. Las malas condiciones ambientales, como el ruido excesivo y la falta de ventilación, han sido asociadas con altos niveles de estrés y bajo desempeño (Hernández M., 2019).
- **Estructurales:** Abarcan el tamaño de la organización, la estructura formal y el estilo de dirección. Según González (2018), las organizaciones de mayor tamaño tienden a adoptar estructuras más jerárquicas y rígidas, lo que puede afectar la comunicación y la toma de decisiones. La configuración estructural también influye en la percepción del personal sobre la eficacia del liderazgo y en la capacidad de adaptación de la organización ante cambios (Jiménez, 2021).
- **Ambiente social:** Involucra el compañerismo, los conflictos entre personas o departamentos, y la comunicación. Un estudio de Fernández y Rodríguez (2021) señala que un ambiente social positivo, caracterizado por buenas

relaciones interpersonales y comunicación efectiva, contribuye significativamente al bienestar del personal y a una mayor colaboración. La gestión proactiva de los conflictos y el fortalecimiento de vínculos entre colegas son fundamentales para el sostenimiento de un entorno organizacional saludable (Pérez & Martínez, 2020).

- **Personales:** Consideran las aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas individuales. Un estudio de López (2022) muestra que las aptitudes y motivaciones personales influyen en la forma en que los colaboradores perciben y responden al clima organizacional. Cuando las metas individuales se alinean con los objetivos institucionales, el compromiso organizacional tiende a fortalecerse (Gómez & García, 2021).
- **Comportamiento organizacional:** Incluye la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, así como las tensiones y el estrés. La relación entre el clima organizacional y el comportamiento organizacional ha sido ampliamente documentada. Un estudio de Martínez y Romero (2021) muestra que un clima positivo está asociado con una mayor productividad, menor ausentismo y menor rotación. La presencia de tensiones frecuentes o niveles elevados de estrés puede reflejar deficiencias en el entorno organizacional y tener consecuencias negativas sobre el desempeño colectivo (Sánchez & López, 2019).

Comprender estos factores y cómo influyen en el clima organizacional es crucial para evaluar el impacto en el comportamiento del capital humano y, por ende, en la productividad de la organización. La percepción del entorno organizacional

condiciona directamente los niveles de motivación, satisfacción y compromiso, impactando así en el rendimiento global (Ramos, 2012).

Figura 1

Características del Clima Organizacional

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Taguiri, R. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Harvard University Press.

Nota: Esta figura muestra las características esenciales del clima organizacional según la conceptualización de Taguiri (1968). Estas características incluyen la configuración particular de variables situacionales, la influencia de las expectativas y realidades socioculturales, y el impacto directo del clima sobre el comportamiento organizacional.

Estos componentes se combinan para formar un clima organizacional particular, el cual posee características únicas que representan, en cierto sentido, la personalidad de la organización. Este clima influye notablemente en el comportamiento de los empleados y en su rendimiento dentro de la empresa (Ramos, 2012). La comprensión detallada de estas características permite identificar cómo las percepciones del ambiente laboral afectan el

comportamiento y la productividad, facilitando la implementación de estrategias para mejorar el entorno organizacional y, por ende, el desempeño de los empleados.

2.1.4. Dimensiones del Clima Organizacional

Para efectos del desarrollo de la presente investigación, se adopta la propuesta de Campbell (1970), quien define el clima organizacional como un conjunto de atributos que se pueden percibir de una organización o sus subsistemas. Estos atributos reflejan la manera en que la organización interactúa con su personal y con el entorno, y pueden inferirse mediante la percepción que los miembros tienen sobre dicha interacción. En consecuencia, las personas desarrollan actitudes y construyen imágenes mentales que representan su experiencia dentro de la organización.

Las dimensiones propuestas por Campbell (1970) se describen a continuación:

Autonomía: Se refiere a la capacidad que tienen las personas de tomar decisiones de forma independiente en su trabajo diario. Este control individual sobre tareas y decisiones dentro del área de responsabilidad fortalece la motivación interna, ya que genera una percepción de empoderamiento y responsabilidad personal. Según Campbell, la autonomía está directamente relacionada con la sensación de control que experimenta el personal en su entorno laboral. Esta sensación, a su vez, impacta la satisfacción, motivación y desempeño general. Cuanto mayor es la autonomía, más se incrementa la percepción de responsabilidad y, con ella, la satisfacción en el entorno laboral. Se consideran tres indicadores: control sobre tareas, flexibilidad y libertad para la toma de decisiones.

Grado de estructura del puesto: Se refiere a cuán claramente están definidas las tareas, responsabilidades y expectativas dentro de un puesto de trabajo. Un puesto con alto

grado de estructura tiene roles bien delimitados, instrucciones precisas y objetivos establecidos, mientras que uno con bajo grado permite mayor flexibilidad. Este nivel de estructuración también incide en la percepción de claridad organizacional y en la reducción de ambigüedades funcionales. Esta dimensión incluye como indicador el conocimiento de los objetivos institucionales.

Recompensa: Hace referencia a todas las formas de compensación e incentivos que la organización proporciona en función del desempeño. Esta dimensión abarca tanto las recompensas extrínsecas (salarios, bonificaciones, beneficios) como las intrínsecas (reconocimiento, sentido de logro, satisfacción personal). Se refiere a la percepción sobre la equidad y adecuación de las recompensas ofrecidas en relación con el desempeño. Litwin y Stringer (1968) sostienen que un sistema de recompensas justo es fundamental para mantener la motivación y atraer talento. Estudios recientes, como el de Towers Watson (2019), señalan que cuando se percibe justicia en las recompensas, hay un aumento del 35% en los niveles de motivación y compromiso. Entre los indicadores considerados se encuentran: oportunidades de crecimiento, percepción de justicia en las recompensas y posibilidades de desarrollo profesional.

Consideración, agradecimiento y apoyo: Esta dimensión abarca las actitudes y comportamientos de líderes y colegas hacia el reconocimiento, empatía y respaldo ante las necesidades e inquietudes del personal. Se enfoca en cómo se percibe que los esfuerzos y logros son valorados por la organización. Esta dimensión incluye también el trabajo en equipo y la colaboración, evaluando cómo se interactúa dentro de los grupos de trabajo y la eficacia de esas interacciones. Un entorno de equipo efectivo estimula la cooperación, la comunicación abierta, la resolución conjunta de problemas y la orientación a metas compartidas, siendo todo ello esencial para la cohesión

organizacional.

La cooperación implica esfuerzo colectivo, disposición al apoyo mutuo, intercambio de conocimientos y colaboración interdepartamental.

Una alta cooperación mejora el rendimiento colectivo y fomenta un ambiente armonioso.

La comunicación abierta considera el nivel de expresión efectiva en el equipo, donde el personal siente que puede expresar ideas, preocupaciones y sugerencias sin temor a represalias.

Finalmente, se considera la actitud frente a la competitividad interna, priorizando el enfoque colaborativo por encima de la competencia entre pares.

2.1.5. Modelos del Clima Organizacional

a. Modelo de Campbell

Campbell y colaboradores (1970) definen el clima organizacional como "Un conjunto de atributos específicos de una organización que pueden ser inducidos por la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el entorno. Para cada persona dentro de la organización, el clima se manifiesta como un conjunto de actitudes y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas (como el grado de autonomía) y las contingencias entre conducta y consecuencias".

El modelo de Campbell propone que el clima organizacional es una variable determinante que afecta la motivación y el desempeño del personal. Un entorno organizacional positivo, caracterizado por autonomía, claridad estructural, recompensas equitativas, trabajo colaborativo y apoyo recíproco, promueve mayores niveles de motivación y mejora el rendimiento. En contraste, un clima negativo puede generar desmotivación, insatisfacción y descenso en la productividad. El liderazgo

organizacional cumple un rol fundamental en la creación y sostenimiento de un entorno laboral favorable que facilite el logro de mejores resultados.

b. Modelo de Litwin y Stringer

De acuerdo con los autores mencionados, la productividad se relaciona con comportamientos vinculados a las investigaciones de McClelland, quien propuso un modelo de motivación dividido en tres necesidades fundamentales: poder, afiliación y logro (Quevedo Candela, 2003). Este modelo sostiene que las personas con un alto sentido de logro tienden a establecer metas desafiantes, pero alcanzables, asumiendo riesgos calculados.

Litwin y Stringer tomaron como base el modelo motivacional de McClelland para comprender el comportamiento organizacional (Salcedo, 2015). Según su planteamiento, el clima organizacional actúa como un filtro a través del cual se canalizan elementos como la estructura, el liderazgo y los procesos de toma de decisiones. Por tanto, evaluar el clima permite comprender cómo es percibida la organización por sus integrantes (Salcedo, 2015).

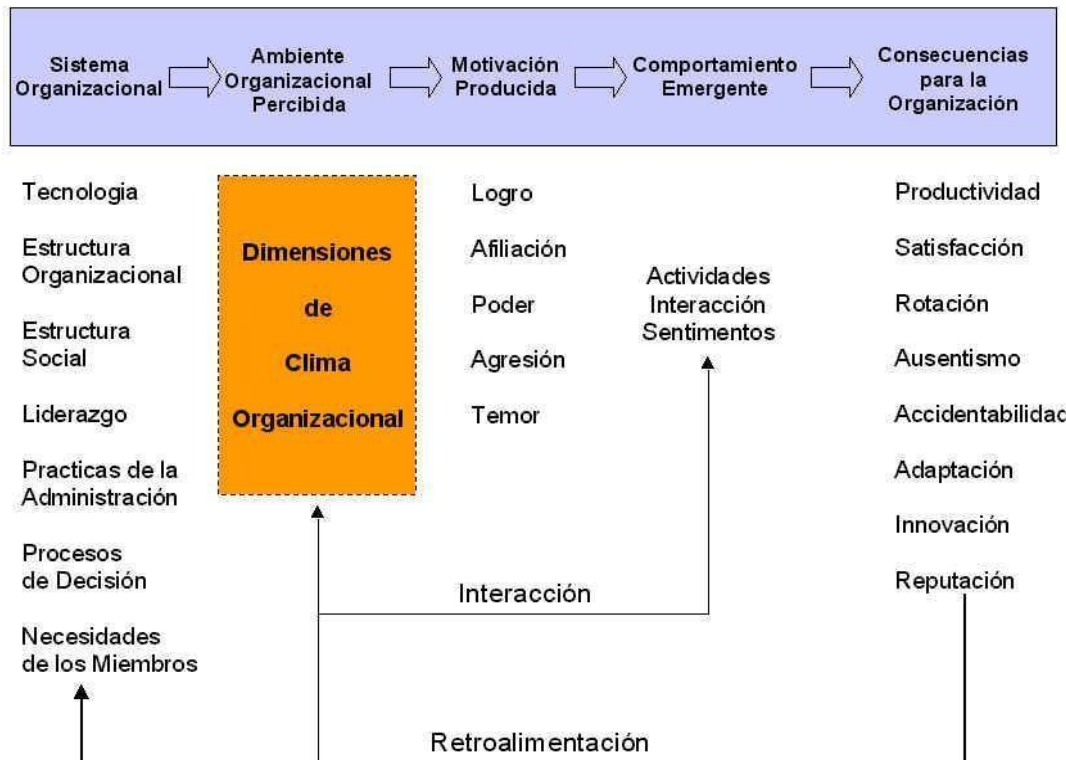
El clima influye en las motivaciones individuales y en los comportamientos organizacionales, y esto repercute en factores como la productividad, la satisfacción y la rotación del personal (Guevara, 2018).

El modelo de Litwin y Stringer plantea que el clima organizacional tiene un impacto directo sobre la motivación y el comportamiento del personal, afectando su capacidad para tomar decisiones de forma autónoma y segura. Esta relación resalta la importancia de promover un entorno organizacional positivo, donde las personas se sientan

capacidades, valoradas y motivadas para mejorar su desempeño y alcanzar un alto grado de satisfacción laboral.

Figura 2

Esquema del Clima Organizacional según el Modelo de Litwin y Stringer



Fuente: Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1978). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.

Nota. El esquema muestra cómo las dimensiones del clima organizacional impactan la motivación y el comportamiento de los empleados, y sus consecuencias en la organización.

c. *Modelo explicativo del Clima Organizacional*

Según Gonçalves (2000), el clima organizacional funciona como un filtro a través del cual se canalizan factores estructurales, de liderazgo y toma de decisiones. Por lo tanto, al evaluar el clima organizacional, se mide la percepción que los integrantes tienen de la organización. Las características del sistema organizacional

configuran el clima, que influye directamente en la motivación de sus miembros y en su comportamiento.

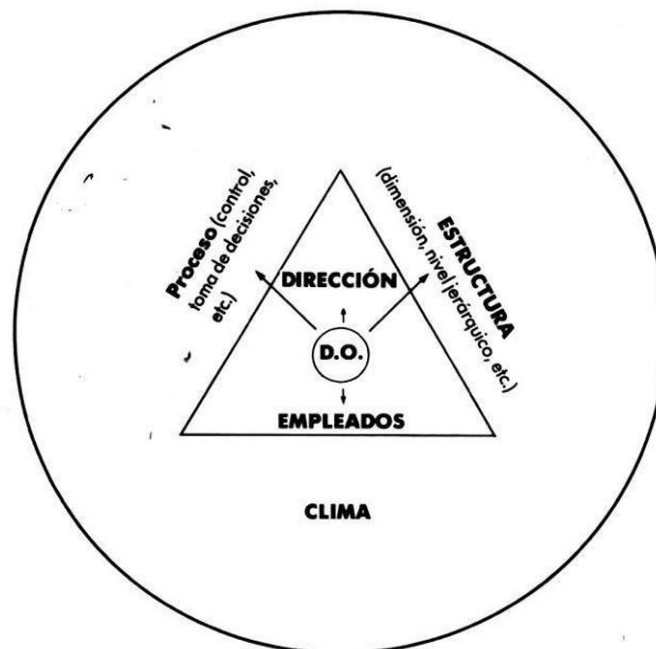
Este comportamiento genera diversas consecuencias para la organización, tales como niveles de satisfacción, desempeño, capacidad de adaptación, productividad y tasas de accidentabilidad (Solís, 2017).

d. Modelo de la Intervención del Clima Organizacional

Modificar el clima organizacional es un proceso complejo y multidimensional, ya que este se origina en la interacción de múltiples dimensiones que afectan tanto la estructura organizacional como los procesos administrativos (Brunet, 2011). Como el clima es percibido de manera subjetiva por los individuos, las intervenciones deben ser cuidadosamente diseñadas, abordando tanto las percepciones individuales como las condiciones del entorno laboral, o una combinación de ambos elementos (Brunet, 2011).

Figura

Cambios y Climas Organizacionales



Fuente: Brunet, I. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Planeta.

Brunet (2011) argumenta que el uso de técnicas de desarrollo organizacional permite intentar modificar el clima de una organización. Es fundamental entender que la interdependencia de variables causales, moderadoras y finales implica que cualquier intervención debe considerar la organización en su totalidad, y no únicamente a los individuos (Alva, 2017). De acuerdo con Alva (2017), el interventor no debe concentrar su acción en un solo componente de la organización, como la comunicación, sino que también debe analizar otros componentes, como la estructura, para lograr un cambio profundo y duradero en el clima organizacional.

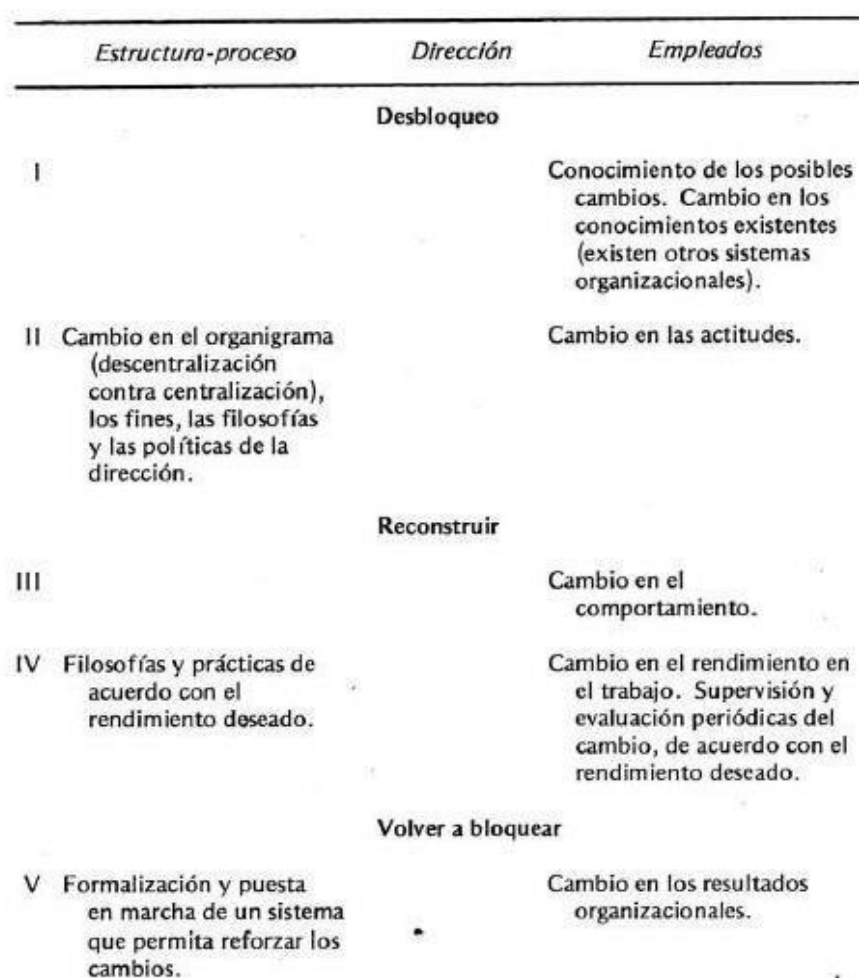
El cambio en un componente específico puede ser anulado por el estado inmutable de otro. Además, es importante considerar el efecto desencadenante que un componente modificado puede tener sobre otras dimensiones de la organización (Alva, 2017). Según Brunet (2011), las estrategias de acción en desarrollo organizacional se basan en la intervención tanto a nivel de la dirección como de los empleados. La eficacia del cambio en el clima organizacional será mayor si se involucran conjuntamente todos los componentes humanos, incluyendo la dirección y los empleados, así como los componentes físicos.

A continuación, se presenta una tabla que muestra un modelo integrado para la modificación del clima organizacional, basado en las teorías de Lewin (1985) y House.

Este modelo postula un enfoque global de cambio que abarca cinco fases diferentes (Brunet, 2011).

Figura 4

Modelo Integrado de Modificación del Clima Organizacional



Fuente: Brunet, I. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Planeta.

Nota. Este modelo describe el proceso de modificación del clima organizacional a través de cambios en la estructura, dirección y empleados.

Fase I. Es necesario que las partes involucradas tomen conocimiento de los posibles cambios. El consultor actúa, en esta etapa inicial, como un “bombero organizacional”, ya que generalmente se solicita su intervención cuando la situación se ha vuelto crítica o insostenible (Ramos, 2012).

Fase II. Si se plantean cambios, mejoras o ajustes en la estructura y en los procesos organizacionales, esta fase marca el inicio de su implementación práctica. Es fundamental

considerar los cambios de actitud que pueden emerger de ambas partes implicadas en el proceso de intervención (Ramos, 2012).

Fase III. En esta fase, el consultor debe encargarse de que las partes internalicen y adopten nuevos comportamientos acordes con las transformaciones estructurales y de proceso implementadas. El aprendizaje organizacional es clave en esta etapa.

Fase IV. Esta etapa es de carácter evaluativo, ya que se debe determinar si el desempeño posterior a los cambios estructurales y de procesos responde a los objetivos de transformación propuestos. Si se detectan desviaciones o insuficiencias, es en este momento cuando deben aplicarse los ajustes necesarios.

Fase V. En la etapa final, los cambios se formalizan e integran en la cultura organizacional, con el propósito de incrementar la eficacia global de la organización. Asimismo, debe establecerse un sistema de seguimiento y control que permita supervisar, reforzar y consolidar los cambios logrados para que se mantengan en el tiempo (Ramos, 2012).

Este modelo resalta la relevancia de contar con la participación activa y el compromiso de todo el personal, trabajando conjuntamente con la alta dirección. Dado que implica evaluaciones periódicas de los avances, resulta imprescindible mantener una comunicación efectiva y constante entre ambas partes, con el fin de fortalecer la eficacia y el desempeño individual y colectivo.

2.1.6. Relación del Clima Organizacional con otros conceptos

A menudo, se tiende a utilizar los términos satisfacción laboral, motivación, liderazgo, clima y cultura organizacional como si fueran sinónimos o intercambiables (Zuluaga & Giraldo, 2001). No obstante, cada uno posee un significado distinto y desempeña

un rol específico dentro del ámbito organizacional (Brunet, 2011). Comprender estas diferencias es fundamental, especialmente al diseñar instrumentos y estrategias dirigidas al diagnóstico organizacional. Disponer de herramientas claras y diferenciadas permite una interpretación más precisa y completa del funcionamiento organizacional (Litwin & Stringer, 1968).

La relación entre el clima organizacional y la capacidad de toma de decisiones resulta particularmente significativa. Un entorno laboral que favorece la motivación y promueve un liderazgo constructivo no solo fortalece el sentido de empoderamiento, sino que también mejora la percepción de autonomía y confianza al momento de tomar decisiones (Chiavenato, 2011). Este tipo de clima organizacional puede ser un factor determinante en el éxito, sostenibilidad y rendimiento global de una empresa, ya que impacta de forma directa en el compromiso y productividad del personal (Goncalves, 2000).

Tabla 1

Relación y diferenciación entre clima, motivación, satisfacción y cultura.

CONCEPTOS	CONTENIDO PREDOMINANTE		
	COGNITIVO	AFECTIVO	CONDUCTUAL
Clima	SI		
Motivación			SI
Satisfacción		SI	
Cultura	SI	SI	SI

Fuente: Zuluaga, D., & Giraldo, M. (2001). *Clima Organizacional y su Impacto en la Satisfacción Laboral*. Editorial Norma.

Nota. La tabla muestra la relación y diferenciación entre los conceptos de clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional en términos de sus contenidos predominantes: cognitivo, afectivo y conductual

De acuerdo con las consideraciones anteriores, Chiavenato (Chiavenato, 2011) afirma que "el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades" (Chiavenato,2011).

Esto indica que el clima organizacional y los estados motivacionales mantienen una relación bidireccional (Zuluaga & Giraldo, 2001). Es decir, el clima organizacional afecta la motivación de los empleados, y al mismo tiempo, dicha motivación modifica la percepción que se tiene sobre el entorno laboral (Litwin & Stringer, 1968). Esta interacción dinámica resulta esencial para entender la evolución del clima en una organización y su influencia directa en el comportamiento organizacional (Brunet, 2011; Goncalves, 2000).

2.2.Productividad

2.2.1. Definiciones de Productividad

La productividad es un concepto central en la gestión empresarial, ya que permite evaluar la eficiencia con la que se utilizan los recursos para generar resultados. Según Lomas (2017), la productividad se refiere a la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados en su producción. Este concepto es fundamental en la evaluación del rendimiento tanto a nivel individual como organizacional, especialmente en sectores de fabricación, donde se utiliza para medir la eficiencia de talleres, máquinas, equipos de trabajo y empleados.

Sladogna (2017) complementa esta visión al describir la productividad como la utilización eficaz de recursos —como trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información— para la creación de bienes y servicios. Esta definición resalta la importancia de maximizar la producción mientras se minimizan los recursos empleados, lo que es vital para mantener la competitividad en mercados globalizados. La eficiencia en la utilización de recursos no solo incrementa la producción, sino que también favorece la sostenibilidad económica y ambiental de las organizaciones.

En línea con esta perspectiva, Hernández y Rodríguez (2011) definen la productividad como el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados. Ellos destacan que la productividad no solo es un indicador de rendimiento, sino también un objetivo estratégico que refleja la eficiencia en la gestión del talento humano dentro de una organización. Una administración eficaz del talento humano garantiza una alineación adecuada con los objetivos estratégicos, lo que a su vez mejora la productividad general.

Robbins y Coulter (2010) subrayan la importancia de medir la productividad para orientar las inversiones en capital humano, asegurando que los recursos financieros asignados a este fin generen un retorno significativo en un período más corto. Esto no solo refuerza el valor percibido del capital humano dentro de la organización, sino que también fomenta un entorno en el que los profesionales de diversas áreas reconozcan la importancia de esta métrica. La medición de la productividad también permite a los líderes visualizar y evaluar el impacto de su gestión, demostrando su capacidad para optimizar recursos y mejorar el desempeño organizacional.

Vroom, citado por Chiavenato (2011), identifica tres factores principales que determinan la motivación de una persona para ser productiva: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de estos objetivos, y la percepción de la capacidad personal para influir en su propio nivel de productividad. Esta perspectiva pone de relieve cómo la sincronía entre metas personales y organizacionales puede potenciar la productividad individual, lo cual incide directamente en el éxito general de la organización.

La productividad del factor humano es también un componente crucial para el logro de los objetivos organizacionales, el desempeño económico y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Quijano (2006) señala que la calidad del recurso humano, junto con los sistemas de trabajo, las políticas organizacionales y la cultura empresarial, constituyen pilares fundamentales para la mejora continua de la productividad. Una fuerza laboral debidamente orientada y motivada representa un activo estratégico clave que ofrece ventajas competitivas difíciles de imitar.

Van Der Berghe (2005) explica que la productividad laboral representa el valor más importante del capital humano dentro de una empresa, especialmente en aquellos colaboradores que aplican su experiencia y conocimientos para impulsar el cambio, la innovación continua y la calidad del trabajo. Estos perfiles son esenciales para el fortalecimiento y crecimiento sostenido de la organización. Van Der Berghe enfatiza que estos empleados deben ser vistos como activos estratégicos, no como costos, y que su productividad puede ser incrementada mediante una gestión organizacional proactiva y orientada al desarrollo humano.

Marx (1980), en su obra *El Capital*, define la productividad del trabajo como "un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo". Marx introduce una dimensión adicional al concepto de productividad al considerar no solo las destrezas y capacidades de los trabajadores, sino también la integración de ciencia y tecnología en el proceso productivo. Esta perspectiva es especialmente relevante en la era actual, donde la tecnología juega un papel crucial en la mejora de la productividad y la eficiencia organizacional.

2.2.2. Dimensiones de la Productividad

La productividad es un concepto esencial en la gestión organizacional, que abarca diversas dimensiones fundamentales para comprender cómo una organización puede optimizar sus recursos y maximizar sus resultados. Estas dimensiones incluyen aspectos técnicos, económicos y sociales, cada uno con características propias y con un papel clave dentro del entorno empresarial.

a. Dimensión Técnica

La dimensión técnica de la productividad se enfoca en la eficiencia con la que se emplean los recursos físicos y humanos para producir bienes y servicios. Según Hernández Sampieri (2001), esta dimensión se mide a través de la cantidad de producto obtenido por unidad de factor utilizado, como el tiempo, la mano de obra o el capital. Por ejemplo, en un entorno industrial, la productividad del trabajo se puede medir por la cantidad de unidades producidas por hora trabajada (Lomas, 2017).

- **Eficiencia:** La eficiencia es una medida clave dentro de la dimensión técnica. Se refiere a la capacidad de una organización para maximizar su producción utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Como señala Hernández (2001), la eficiencia se alcanza cuando los recursos disponibles se usan de manera óptima para lograr los objetivos esperados. Un ejemplo de eficiencia es una fábrica que incrementa su producción utilizando la misma cantidad de materiales y mano de obra, lo que reduce los costos operativos sin sacrificar la calidad.
- **Efectividad:** A diferencia de la eficiencia, la efectividad se centra en la obtención de los resultados deseados, independientemente de los recursos utilizados. Esto implica que una organización puede ser efectiva si logra sus metas, aunque no necesariamente de la manera más eficiente (Hernández, 2001). Por ejemplo, una empresa puede lanzar un nuevo producto exitoso al mercado (efectividad), aunque haya utilizado más recursos de los necesarios, lo que podría reflejar una oportunidad de mejora en términos de eficiencia.

- **Eficacia:** La eficacia se refiere a la capacidad de una organización, grupo o individuo para cumplir con los objetivos o metas propuestas de manera satisfactoria. En el contexto organizacional, implica alcanzar los resultados deseados sin considerar necesariamente el nivel de recursos utilizados o el tiempo invertido (Hernández, 2001). La relación entre eficiencia y efectividad es crucial. Una organización ideal es aquella que logra ser simultáneamente eficaz y eficiente, alcanzando sus objetivos con un uso óptimo de recursos. Sin embargo, en la práctica, las organizaciones suelen enfrentarse al reto de equilibrar estos dos aspectos, lo que requiere una gestión estratégica y cuidadosa.

b. Dimensión económica

La dimensión económica de la productividad se refiere a la capacidad de una organización para maximizar sus beneficios a través de una gestión eficaz de sus recursos financieros, humanos y materiales. Hernández Sampieri (2001) destaca que esta dimensión es fundamental para garantizar la sostenibilidad económica a largo plazo de la empresa.

- **Rentabilidad:** La rentabilidad es un indicador económico crucial que mide la relación entre los beneficios obtenidos y los recursos utilizados para generarlos. Según Sánchez (2002), una organización rentable es aquella que no solo cubre sus costos operativos, sino que también genera un excedente que puede ser reinvertido para fomentar el crecimiento. La rentabilidad constituye, por tanto, un reflejo directo de la eficiencia y eficacia con las que una organización administra sus recursos y capital.

- **Economicidad:** Este concepto está estrechamente relacionado con la rentabilidad, pero se enfoca más en la relación entre los costos incurridos y los ingresos obtenidos. León (2018) define la economicidad como el principio de lograr la mayor producción posible con el menor gasto **necesario**. En este sentido, la economicidad no solo evalúa cuánto produce una organización, sino también cómo maneja sus recursos para mantener un equilibrio financiero saludable y sostenible.

La dimensión económica de la productividad es vital porque determina la capacidad de una organización para competir, sobrevivir y crecer en un entorno cada vez más exigente. Una gestión económica eficiente permite a las organizaciones reinvertir en innovación, mejorar las condiciones laborales y expandir sus operaciones, lo que a su vez repercute positivamente en otras dimensiones de la productividad.

c. Dimensión social

Más allá de las relaciones técnicas y económicas, la dimensión social de la productividad considera el impacto de las actividades organizacionales en el bienestar integral de los empleados y de la comunidad en general. Hernández Sampieri (2001) subraya que la productividad debe traducirse no solo en beneficios económicos, sino también en mejoras sustanciales en la calidad de vida de los trabajadores y su entorno.

- **Calidad de atención al usuario:** Este indicador social refleja el grado de compromiso de los empleados con la misión organizacional y su disposición para ofrecer un servicio de excelencia. Una atención al usuario

eficaz no solo mejora la percepción externa de la organización, sino que también fortalece la fidelidad del cliente, contribuyendo así a la productividad. Chiavenato (2011) afirma que empleados motivados y satisfechos tienden a brindar un servicio de mayor calidad, generando un ciclo positivo de retroalimentación que beneficia tanto a la organización como a sus usuarios.

- **Relaciones interpersonales internas:** La calidad de las relaciones entre los empleados constituye un factor fundamental para construir un ambiente laboral armonioso y colaborativo. Schein (2010) sugiere que la cooperación y la comunicación efectiva dentro del equipo de trabajo son claves para el éxito organizacional. Las relaciones interpersonales saludables favorecen la cohesión del grupo, reducen el estrés y aumentan la satisfacción laboral, lo que repercute directamente en un aumento de la productividad.
- **Calidad de vida del trabajador:** Esta dimensión también abarca elementos esenciales como el equilibrio entre la vida personal y laboral, la estabilidad en el empleo y el bienestar psicosocial del trabajador. Brunet (2011) sostiene que una mejora sostenida en la productividad debe ir acompañada de un incremento proporcional en la calidad de vida de los empleados. Cuando las organizaciones demuestran interés genuino por el bienestar de sus colaboradores, estos se sienten valorados y se comprometen con mayor disposición al logro de los objetivos corporativos.

2.2.3. Factores que incluyen en la productividad

La productividad de una organización no se define únicamente por la cantidad de productos o servicios que puede generar, sino también por la eficiencia en la utilización de sus recursos disponibles. Diversos factores pueden influir positiva o negativamente en este indicador clave del rendimiento organizacional. Comprender dichos factores es esencial para diseñar estrategias que optimicen el desempeño global de la organización.

a. Factores positivos

Según Schroeder (2002), los factores que más influyen en la productividad incluyen la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores y actitudes sociales, y las políticas gubernamentales. Estos elementos interactúan de manera dinámica, afectando la capacidad de una organización para producir de forma eficiente.

- **Inversión de capital:** La inversión en maquinaria, tecnología y otras infraestructuras es fundamental para mejorar la capacidad productiva. La incorporación de tecnología avanzada permite automatizar procesos, reducir errores y aumentar la velocidad de producción, lo que se traduce en una mejora directa de la productividad (Schroeder, 2002).
- **Investigación y desarrollo (I+D):** Las actividades de I+D permiten a las organizaciones innovar y mejorar continuamente sus productos y procesos. Aquellas empresas que destinan recursos a esta área suelen estar en condiciones de implementar tecnologías o metodologías que incrementan tanto la eficiencia como la calidad (Schroeder, 2002).
- **Tecnología:** La adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial o la automatización industrial, ha transformado radicalmente los

procesos organizacionales. Estas herramientas no solo facilitan la producción en masa, sino que también incrementan la precisión y reducen el tiempo necesario para completar tareas complejas (Lomas, 2017).

- **Valores y actitudes sociales:** Los valores organizacionales y las actitudes predominantes en la sociedad influyen significativamente en la ética del trabajo y en la disposición de los empleados. Un entorno laboral que promueva la colaboración, la innovación y el compromiso tiende a ser más productivo (Chiavenato, 2011).
- **Políticas gubernamentales:** Las políticas públicas también impactan la productividad. Por ejemplo, los incentivos fiscales a la inversión en tecnología, la estabilidad normativa, y las políticas de educación y formación laboral pueden generar condiciones favorables para el crecimiento productivo (Sánchez, 2002).

b. Factores negativos

Así como existen elementos que pueden potenciar la productividad, también hay factores que pueden obstaculizarla significativamente si no se gestionan de forma adecuada:

- **Jornadas laborales extensas:** Las largas jornadas sin períodos adecuados de descanso conducen al agotamiento físico y mental, lo cual reduce la eficiencia y aumenta la probabilidad de errores. Un exceso de carga laboral afecta la salud de los empleados y disminuye su rendimiento.
- **Trabajadores poco capacitados:** La falta de formación y actualización profesional limita la capacidad de los empleados para desempeñarse con

eficacia. Esto afecta tanto la calidad del trabajo como los tiempos de ejecución (Fleitman, 2008).

- **Periodos de descanso insuficientes:** La falta de pausas regulares impide la recuperación física y mental necesaria para mantener la concentración. Los descansos son esenciales para sostener niveles óptimos de energía y enfoque (Schroeder, 2002).
- **Infraestructura inadecuada:** Equipos obsoletos, instalaciones deficientes o entornos físicos poco funcionales obstaculizan el trabajo diario. Mejorar la infraestructura es indispensable para crear un entorno que favorezca la productividad (Drucker, 2006).
- **Falta de manuales de funciones:** La ausencia de guías claras sobre roles y procedimientos genera ambigüedad y posibles duplicidades en las tareas. Contar con manuales de funciones bien definidos permite una mejor asignación de responsabilidades y mayor eficiencia operativa.

2.2.4. Indicadores de Eficacia

La eficacia en una organización se mide mediante indicadores que comparan los resultados obtenidos con los objetivos previamente establecidos. Según Fleitman (2020), estos indicadores permiten evaluar si las metas organizacionales se están cumpliendo, tanto en el corto como en el largo plazo, proporcionando así una visión integral del desempeño institucional.

- **Comparación con objetivos establecidos:** Uno de los indicadores fundamentales de eficacia consiste en contrastar los resultados alcanzados con los objetivos definidos en los planes estratégicos. Esta evaluación permite

determinar si los empleados y las distintas áreas están cumpliendo con sus metas específicas (Fleitman, 2008).

- **Crecimiento organizacional:** Otro indicador clave de eficacia es el análisis del impacto que tiene el cumplimiento de metas en el crecimiento institucional. Esto implica evaluar no solo la consecución de objetivos inmediatos, sino también su contribución al desarrollo y expansión sostenibles de la organización (Chiavenato, 2011).
- **Medición del proceso:** Evaluar la eficacia también requiere analizar las distintas fases del proceso organizacional. Esto permite identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de optimización. Una revisión sistemática de los procesos ayuda a asegurar que las habilidades y capacidades del personal se utilicen de forma eficiente y alineada con los fines organizacionales (Fleitman, 2008).

En resumen, la eficacia se concibe como la capacidad de una organización para alcanzar sus metas utilizando de forma adecuada los recursos disponibles. Un alto nivel de eficacia refleja no solo el cumplimiento de objetivos, sino también un uso estratégico y racional de los recursos, lo que impulsa el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

2.2.5. Factores Claves de la Eficiencia

La eficiencia en una organización está determinada por la capacidad de utilizar de forma óptima los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos. Esta se evalúa a través de diversos factores clave que permiten identificar oportunidades de mejora en los procesos productivos y administrativos.

- **Productividad de los recursos:** La productividad es un factor fundamental que refleja cómo se emplean los recursos disponibles —como la mano de obra, el capital y la tecnología— para generar bienes y servicios. Un indicador común de eficiencia consiste en medir la cantidad de output (productos o servicios) producida por unidad de input (como horas de trabajo o insumos utilizados). A mayor productividad de los recursos, mayor será la eficiencia operativa.
- **Optimización del tiempo:** El tiempo es uno de los recursos más críticos en cualquier organización. La eficiencia se relaciona directamente con la capacidad de ejecutar tareas en el menor tiempo posible sin comprometer la calidad. Esta optimización permite no solo una mayor productividad, sino también una respuesta más ágil ante las demandas del entorno competitivo.
- **Reducción de costos:** Otro factor esencial de la eficiencia es la capacidad de reducir los costos operativos sin deteriorar la calidad de los productos o servicios. Esto puede lograrse mediante la disminución de desperdicios, la mejora continua de procesos, y la eficiencia en la cadena de suministro. Fleitman (2008) sostiene que la eficiencia económica es crucial para que una organización mantenga su competitividad en el mercado global.

En conjunto, estos factores proporcionan las bases para evaluar el rendimiento interno de una organización. Los indicadores de eficiencia permiten a los directivos identificar áreas de oportunidad, optimizar procesos, y tomar decisiones estratégicas orientadas a mejorar el desempeño global de la empresa.

2.2.6. Modelos de la Productividad

Los modelos de productividad son herramientas esenciales para evaluar, analizar y mejorar el desempeño organizacional. Permiten medir de forma sistemática la relación entre los insumos utilizados y los resultados obtenidos, facilitando la identificación de áreas críticas, oportunidades de mejora y la toma de decisiones estratégicas sustentadas en datos objetivos.

a. Modelo de Medición de la Productividad

En la actualidad, se reconocen principalmente dos enfoques para la medición de la productividad: el Modelo de Productividad Total y el Enfoque de Valor Agregado. Ambos modelos ofrecen perspectivas complementarias para analizar la eficiencia organizacional.

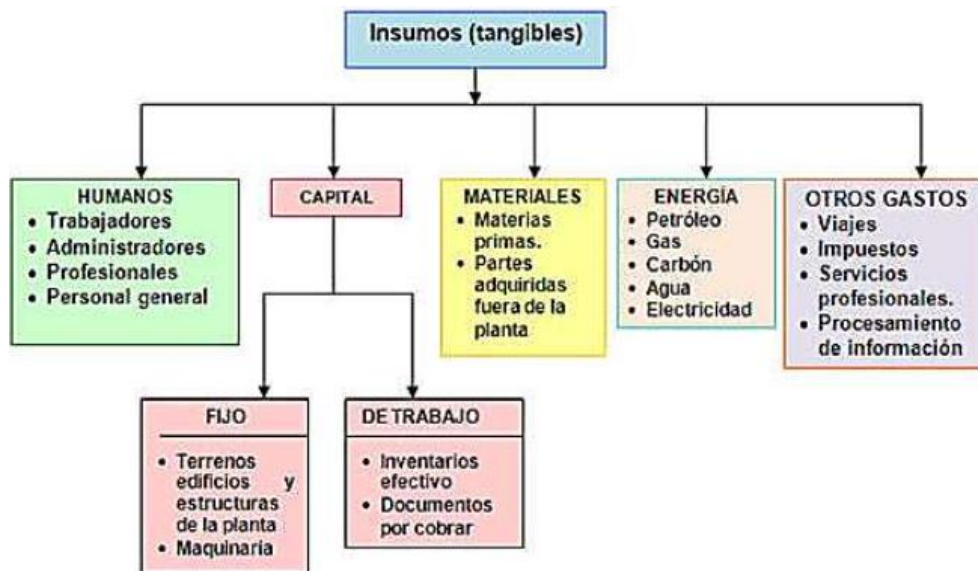
Modelo de Productividad Total de Sumanth: Desarrollado por Sumanth en 1979, este modelo proporciona una visión holística de la productividad organizacional, ya que considera todos los factores de salida (outputs) en relación con todos los factores de entrada (inputs). Se centra en elementos tangibles que pueden ser cuantificados, lo que permite una evaluación objetiva del desempeño (Medina Fernández de Soto, 2007).

Una de las principales fortalezas de este modelo radica en su capacidad para descomponer la productividad global en indicadores más específicos, permitiendo así un análisis detallado por productos, procesos o departamentos dentro de la organización. De esta manera, los gestores pueden detectar con precisión los puntos críticos del sistema productivo y establecer acciones correctivas eficaces.

Aplicación del modelo: El Modelo de Productividad Total es especialmente útil en entornos industriales, como las plantas manufactureras y las empresas dedicadas a la producción en masa. En estos contextos, donde los procesos deben ser optimizados con alta precisión, el modelo facilita el monitoreo riguroso del uso de recursos y la generación de resultados. Asimismo, su enfoque sistemático y cuantitativo lo convierte en una herramienta eficaz para organizaciones que buscan aumentar su competitividad mediante la mejora continua y el control eficiente de sus operaciones (Sumanth, 1999).

Figura 5

Modelo de productividad total de Sumanth



Fuente: Sumanth, D. J. (1999).

Nota. Este diagrama ilustra los insumos tangibles utilizados en el Modelo de Productividad Total de Sumanth, que incluye factores humanos, capital, materiales y energía, necesarios para optimizar la productividad en una organización.

Enfoque de Valor Agregado: Este enfoque centra su atención en la generación de valor a partir de los insumos utilizados en los procesos productivos. A diferencia del Modelo de Productividad Total —que mide la relación entre inputs y outputs de forma cuantitativa—, el Enfoque de Valor Agregado se enfoca en cómo

esos recursos se transforman en bienes o servicios que incrementan el valor tanto para la organización como para sus clientes (Medina Fernández de Soto, 2007).

Este modelo es especialmente relevante en sectores donde predominan la innovación, la calidad, el diseño y la personalización como elementos diferenciadores clave. Su utilidad radica en que permite evaluar el impacto real de los procesos productivos no solo desde la perspectiva de la eficiencia operativa, sino también en términos del valor percibido por el mercado. De esta forma, se alinea más estrechamente con enfoques estratégicos centrados en la satisfacción del cliente, la ventaja competitiva y la sostenibilidad a largo plazo.

b. Modelo de la Función de Producción

El Modelo de la Función de Producción parte del enfoque sistémico, en el cual se identifican insumos (entradas), productos (salidas) y los procesos intermedios que transforman los recursos en resultados. Esta función representa la relación técnica entre la cantidad de insumos utilizados y la cantidad máxima de output que puede obtenerse, considerando un nivel determinado de tecnología y organización (Medina Fernández de Soto, 2007).

Aplicación del Modelo: En economía, este modelo se utiliza para determinar la eficiencia técnica de una organización. Es decir, mide cuán efectivamente los recursos disponibles están siendo transformados en bienes o servicios. La función de producción permite analizar cómo cambios en los factores de producción —como trabajo, capital o tierra— afectan el volumen producido, lo cual es esencial para la planificación estratégica y la toma de decisiones operativas.

Relación con la Tecnología y el Capital Humano: Uno de los elementos más significativos del modelo es el impacto que ejercen la tecnología y el capital humano sobre el rendimiento del sistema productivo. La incorporación de nuevas tecnologías, automatización de procesos y programas de capacitación pueden mejorar sustancialmente la eficiencia, permitiendo obtener más output con la misma cantidad de insumos. Así, el modelo reconoce que no solo los factores físicos determinan la productividad, sino también la calidad y la gestión del talento humano.

2.2.7. Factor Humano: Elemento Clave en la Productividad

El factor humano es esencial en el logro de altos niveles de productividad dentro de una organización. Para que los colaboradores desempeñen sus funciones con calidad y eficiencia, es necesario administrar adecuadamente los recursos humanos y fomentar un entorno favorable para su desarrollo integral. Brunet (2014) señala que la inteligencia emocional de los empleados influye directamente en la estabilidad de la empresa, incluyendo aspectos clave como la seguridad y la salud laboral.

Motivar al personal y enseñarles a realizar sus tareas de manera óptima es una estrategia fundamental para incrementar la productividad. Cuando no se satisfacen adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales, la organización debe apoyarse en los colaboradores más cercanos para desarrollar capacidades, programas de formación y estrategias de motivación —incluyendo incentivos económicos— que contribuyan al crecimiento profesional y personal de los empleados. En este sentido, el factor humano no solo actúa como ejecutor de tareas, sino también como agente estratégico para el desarrollo sostenible de la organización.

2.2.8. Factores que Afectan a la Productividad

La productividad de una organización está influenciada por una amplia gama de factores que pueden agruparse en distintas categorías. A continuación, se describen los principales factores que impactan el nivel de productividad:

a. Factor Humano

La capacidad y disposición de las personas para trabajar son los elementos humanos más influyentes en la productividad:

- **Capacidad para trabajar:** Depende de la educación, formación, experiencia, habilidades y aptitudes de los empleados. La calidad del talento humano disponible impacta directamente en la eficiencia de los procesos.
- **Disposición al trabajo:** La motivación, la moral, los esquemas de incentivos, la participación en la gestión, las relaciones laborales, y las condiciones del entorno de trabajo (horarios, higiene, servicios complementarios) son determinantes del compromiso de los empleados (Drucker, 2006).

b. Factor Tecnológico

Los avances tecnológicos pueden mejorar significativamente los procesos productivos. Entre los factores más relevantes se encuentran:

- Tamaño y capacidad de planta
- Diseño y estandarización del producto
- Automatización de procesos
- Mantenimiento y reparaciones

- Planificación y control de producción
- Sistemas de manejo de materiales
- Control de calidad e inspección
- Maquinaria y equipo actualizado
- Actividades de I+D
- Gestión de inventarios
- Reducción de desperdicios (Drucker, 2006)

c. Factor Gerencial

La eficiencia de una organización también está determinada por las competencias y actitudes de sus líderes. Incluso con tecnología avanzada y personal calificado, la productividad puede ser baja si la gestión es ineficaz. Los gerentes comprometidos son capaces de maximizar el potencial del equipo y asegurar una óptima utilización de los recursos disponibles (Drucker, 2006).

d. Factor Natural

Factores como el clima, las condiciones geográficas o los recursos naturales disponibles (agua, minerales, combustible) influyen considerablemente en la productividad, especialmente en industrias extractivas. Condiciones climáticas extremas también pueden afectar la eficiencia del trabajo (Drucker, 2006).

e. Factor Sociológico

Las normas sociales, costumbres, tradiciones y estructuras familiares pueden influir en las actitudes hacia el trabajo. Por ejemplo, en algunos contextos, los

prejuicios sociales o los lazos comunitarios pueden limitar la movilidad laboral o el compromiso organizacional (Drucker, 2006).

f. Factor Político

La estabilidad política, la seguridad jurídica, las políticas fiscales e industriales, y el entorno regulatorio influyen en las decisiones de inversión, la expansión industrial y la competitividad. Un entorno político estable favorece la confianza empresarial y el crecimiento de la productividad (Drucker, 2006).

g. Factor Económico

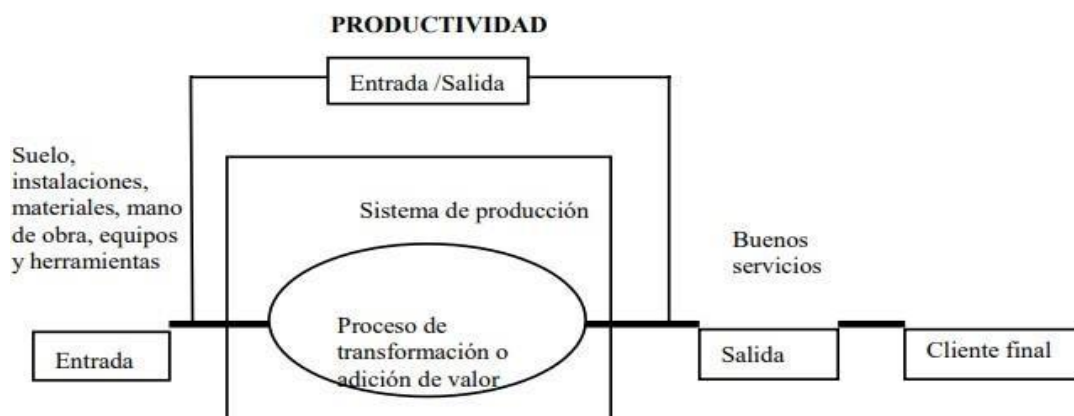
Elementos como el tamaño del mercado, los servicios financieros, el acceso al crédito, y la calidad de los sistemas de transporte y comunicación son fundamentales para facilitar operaciones eficientes y el crecimiento económico empresarial (Drucker, 2006).

2.2.9. Medición de la productividad

El concepto de productividad puede ser aplicable a cualquier economía, pequeña, mediana y gran empresa, gobierno e individuos. La productividad apunta a la máxima utilización de los recursos para obtener tantos bienes/servicios y al menor costo posible. La productividad es la relación entre la producción en un período de tiempo y la entrada en el mismo período. La productividad se puede medir con la ayuda de la siguiente fórmula:

Figura 6: Sistema de productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salida en un período de tiempo}}{\text{Entrada en el mismo período de tiempo}}$$



Fuente: Drucker, P. (2006). *El ejecutivo eficaz en acción*. Deusto.

Nota. El diagrama muestra la relación entre los recursos de entrada y los productos o servicios de salida en un sistema de producción, destacando la importancia del proceso de transformación para la productividad. En términos simples, la productividad es la relación entre la producción y algunos o todos los recursos utilizados para producir la producción.

Figura 7: Fórmula para medir la productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de bienes y servicios producidos}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Fuente: Adaptado de Lomas Púa, M. A. (2017). *La productividad en la empresa moderna*

Nota. La productividad se mide comparando los bienes y servicios producidos con los recursos utilizados, evaluando así la eficiencia en los procesos productivos. *Conceptos y aplicaciones*. Editorial Técnicas. Es decir: La productividad es la relación cuantitativa entre; qué produce una empresa y qué utiliza una empresa como recurso para producir, es decir, relación aritmética de la cantidad producida (producción o salida) a la cantidad de recursos (Drucker, 2006).

2.3.Estado del Arte

2.3.1. Nivel Internacional

En la tesis titulada **“Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la Empresa ‘Concreteras Granizo’”**, presentada por Castañeda (2016) en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se evaluó el clima organizacional de los empleados de dicha empresa. Los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas revelan que el clima laboral predominante es del tipo autoritarismo paternalista, según el modelo de Likert. Este tipo de clima se caracteriza por una confianza condescendiente hacia los empleados, donde la toma de decisiones se concentra en la alta gerencia y se comunica de manera descendente. Las recompensas son utilizadas como principal mecanismo de motivación, mientras que la comunicación horizontal entre los trabajadores es escasa o nula. El estudio destaca que la productividad es un factor clave para aumentar la rentabilidad, y subraya la importancia de vincularla con el bienestar y nivel de vida de los empleados, ya que un entorno laboral saludable contribuye directamente a mejorar el rendimiento.

En la tesis **“Influencia del clima organizacional en el desempeño de los empleados en empresas del sector tecnológico”**, presentada por García (2020) en la Universidad de Sevilla, se investigó cómo el clima organizacional afecta el rendimiento de los trabajadores en empresas tecnológicas. El estudio abordó factores como la comunicación interna, el estilo de liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional. Los resultados, obtenidos mediante encuestas y entrevistas, evidencian que un clima organizacional participativo y orientado a la innovación fomenta mayor compromiso, satisfacción laboral y sentido de pertenencia, lo que se traduce en un incremento en la productividad y la creatividad. Además, el estudio resalta que en sectores dinámicos como el tecnológico, donde la innovación y agilidad son esenciales, un

entorno que promueva la colaboración y apertura a nuevas ideas es fundamental para mantener altos niveles de competitividad.

En una investigación realizada en la Universidad de Buenos Aires, titulada **“Efecto del clima organizacional en la productividad laboral en el sector financiero”** (Martínez, 2019), se exploró la relación entre el clima organizacional y la eficiencia de los empleados en bancos e instituciones financieras. Este estudio utilizó enfoques cualitativos y cuantitativos para analizar cómo la seguridad laboral, el reconocimiento profesional y un liderazgo efectivo inciden en la motivación y el rendimiento. Se concluye que un clima organizacional positivo, con comunicación abierta, reconocimiento al mérito y participación en la toma de decisiones, impacta directamente en la productividad y disminuye la rotación de personal. Este aspecto es crucial en un entorno competitivo, donde retener talento y optimizar procesos resulta clave para la sostenibilidad y crecimiento organizacional.

En el estudio **“Impacto del clima organizacional en la productividad de los empleados en empresas de manufactura”**, llevado a cabo por López (2018) en la Universidad Nacional Autónoma de México, se analizó cómo el entorno laboral incide en la eficiencia de los trabajadores en plantas de producción. Mediante un enfoque cuantitativo, se determinó que factores como la seguridad en el trabajo, el apoyo de la gerencia, la claridad de roles y condiciones adecuadas son determinantes en un clima organizacional favorable. Estos factores no solo promueven la satisfacción laboral, sino que son esenciales para garantizar la precisión y consistencia en los procesos productivos, incrementando así la productividad. El estudio recomienda que las empresas inviertan en mejorar el ambiente laboral como estrategia para asegurar rendimiento sostenido y bienestar del personal.

2.3.2. Nivel Nacional

En la tesis titulada **“El impacto del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la empresa minera Yanacocha”**, presentada por Ramírez (2021) ante la Universidad Nacional de Cajamarca, se investigó cómo el clima organizacional afecta el desempeño y la eficiencia laboral en el sector minero. Los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas revelaron que un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza mutua entre trabajadores y directivos, así como el reconocimiento del esfuerzo individual, tiene una correlación directa y significativa con el incremento en los niveles de productividad de la empresa. Además, se observó que, en contextos laborales rigurosos, como en la minería, un buen clima organizacional es fundamental para mantener la motivación y la salud mental de los empleados. Este estudio destaca la importancia de un ambiente laboral positivo como un factor clave para mejorar la eficiencia operativa y el bienestar de los trabajadores en la industria minera.

En la tesis **“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de educación secundaria en la región Cusco”**, de Chávez (2020), realizada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se investigó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes en diferentes instituciones educativas. Los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas revelaron que un clima organizacional inclusivo y participativo favorece la satisfacción laboral, lo que a su vez se refleja en una mayor efectividad y compromiso por parte de los docentes. El estudio destaca la importancia de la comunicación abierta y la gestión emocional como factores clave para mejorar el ambiente de trabajo y, consecuentemente, la calidad educativa.

En la tesis titulada **“Influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Miraflores”**, presentada por

Vilca (2019) ante la Pontificia Universidad Católica del Perú, se investigó la relación entre el clima organizacional y la productividad de los trabajadores administrativos en una entidad pública. Los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas revelaron que un clima organizacional caracterizado por la transparencia en las decisiones, el apoyo constante de los superiores y la existencia de oportunidades de desarrollo profesional está estrechamente relacionado con una mayor productividad y un menor ausentismo laboral. Este estudio resalta la importancia de implementar políticas internas que mejoren el clima organizacional como estrategia efectiva para incrementar la eficiencia en el sector público.

2.3.3. Nivel Local

En la tesis titulada **“Clima organizacional del Hogar Clínica San Juan de Dios Cusco y su influencia en el desarrollo de la institución”**, de Aquise y Torres (2009), se concluye que el clima organizacional tiene una influencia determinante sobre las actitudes y comportamientos de los empleados, y que estas actitudes están condicionadas por variables moderadoras e intervinientes, tales como la personalidad (incluyendo preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), así como por las características del entorno laboral y la organización. Los resultados del estudio demuestran que el clima organizacional puede definir el desarrollo de cualquier organización, incluido el Hogar Clínica San Juan de Dios en Cusco. Según la investigación, el clima organizacional de esta institución es de tipo autoritario paternalista, caracterizado por un estilo de mando autoritario, con una relación de confianza moderada entre superiores y subordinados. Las fuerzas motivacionales en esta organización se manifiestan a través del ego, el estatus, el poder y, en ocasiones, el temor. Las formas de comunicación predominantes son ascendentes, descendentes y laterales, establecidas con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados, lo que resulta en una falta de sinceridad genuina en las interacciones.

La toma de decisiones se concentra en los niveles superiores, delegando únicamente algunas decisiones aplicativas a los niveles intermedios y mínimamente a los niveles inferiores, lo que lleva a la implementación de políticas inadecuadas a pesar de contar con información adecuada y justa.

En la tesis **“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Cusco”**, presentada por Quispe (2020) ante la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se investigó la relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal administrativo de dicha municipalidad. Los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas revelan que un **clima organizacional participativo**, con buena comunicación interna y un liderazgo democrático, fomenta un mayor compromiso y rendimiento en las labores administrativas. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, especialmente en la equidad en el reconocimiento de los logros y en la delegación de responsabilidades. Este estudio destaca la importancia de un clima organizacional positivo para optimizar la productividad en el sector público, donde las dinámicas de trabajo en equipo y la motivación son esenciales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la tesis titulada **“Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de Cusco”**, de Flores (2019), presentada ante la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se evaluó el impacto del clima organizacional en el **desempeño docente**. Los resultados obtenidos a partir de encuestas realizadas a docentes de diferentes instituciones educativas revelan que un clima organizacional favorable, caracterizado por el apoyo mutuo entre colegas y una gestión escolar que promueve el desarrollo profesional, tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral y en la calidad de la enseñanza. Este estudio subraya que, en contextos educativos,

la mejora del clima organizacional no solo influye en el bienestar de los docentes, sino que también repercute directamente en el desempeño académico de los estudiantes.

En la tesis titulada **“Impacto del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Cusco”**, presentada por Mamani (2021) en la Universidad Andina del Cusco, se investigó cómo el clima organizacional afecta la productividad y la motivación en el personal de salud. Los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas revelan que un clima organizacional deficiente, caracterizado por la falta de apoyo gerencial y la escasa comunicación entre departamentos, contribuye a una disminución en la productividad y a un aumento en los niveles de estrés laboral. Este estudio destaca la necesidad de mejorar la gestión del clima organizacional como una estrategia fundamental para aumentar la eficiencia y la satisfacción laboral en las instituciones de salud, donde las condiciones de trabajo y el apoyo psicológico son cruciales para mantener un servicio de calidad.

2.4.Marco Referencial

- **Adecuación:** Se refiere a la conformidad de una noción con su objeto o a la relación adecuada entre los términos en una situación específica (Toro, 2017). Es la capacidad de los individuos o equipos dentro de una organización para adaptarse y alinearse con los valores, objetivos, y estructuras formales e informales de la empresa, maximizando la eficiencia y la cohesión en el entorno laboral (Robbins & Judge, 2017).
- **Aptitud:** Es el carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada (Toro, 2017). La aptitud es la capacidad de un individuo para realizar tareas o actividades que requieren un conjunto de habilidades o conocimientos específicos, y es fundamental para el desempeño eficiente en un contexto determinado (Goleman, 2000)
- **Actitud:** Describe la identificación, aceptación fácil, entusiasmo e impulso positivo hacia el trabajo. Generalmente, una actitud positiva se alinea con una disminución de problemas de supervisión y disciplina (Toro, 2017). La actitud es una evaluación psicológica, generalmente positiva o negativa, hacia algo o alguien, que influye en cómo las personas interpretan y responden a situaciones y personas en su entorno (Robbins & Judge, 2017).
- **Ambiente:** Se entiende como todo lo que rodea a una organización, incluyendo el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema (Toro, 2017). El ambiente es el contexto físico, social y cultural en el que una organización lleva a cabo sus actividades, compuesto por factores internos y factores externos, los cuales afectan el comportamiento y desempeño de los empleados y la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2017).

- **Comportamiento:** Permite visualizar la compleja red de interacciones entre las diversas organizaciones, mostrando la intrincada trama de estas interacciones (Toro, 2017). El comportamiento es el estudio de las acciones y actitudes de los individuos dentro de una organización, y cómo estas influencias afectan su desempeño, la interacción entre empleados, y el éxito global de la organización (Luthans, 2011).
- **Conflictos:** Se define como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que comienza cuando una parte (individuo, grupo u organización) atenta contra alguno de sus intereses (Toro, 2017). El conflicto es una situación en la que dos o más individuos o grupos dentro de una organización perciben que sus intereses, necesidades o valores son incompatibles, lo que puede generar desacuerdos, confrontaciones o tensiones, afectando el desempeño y las relaciones laborales (Robbins & Judge, 2017).
- **Control:** Es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados, basándose en la información de retorno. El control garantiza que todo ocurra de acuerdo con la planificación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando fallas y errores para corregirlos y evitar su repetición (Toro, 2017). El control es el proceso mediante el cual se monitorea y regula el desempeño de las actividades dentro de una organización, comparando los resultados obtenidos con los objetivos establecidos y tomando medidas correctivas cuando es necesario para garantizar el logro de metas y la eficiencia operativa (Robbins & Judge, 2017).
- **Competitividad:** Se refiere al logro de una rentabilidad igual o superior a la de los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa es inferior a la de sus competidores, aunque pueda pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, eventualmente será debilitada y podría llegar a ser negativa (Toro, 2017). Es la

capacidad de una institución para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible (Ferraz y otros, 1996)

- **Coordinación:** Es el proceso de armonizar todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines, estableciendo relaciones entre las diversas partes del trabajo (Toro, 2017). La coordinación es el proceso de integrar y armonizar actividades, recursos y esfuerzos de diferentes áreas o individuos dentro de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos comunes de manera eficiente y efectiva (Robbins & Judge, 2017).
- **Calidad:** Son las características del producto que responden a las necesidades del cliente (Toro, 2017). Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización (Alles, 2009).
- **Clima Organizacional:** Se refiere a las percepciones del personal de una organización sobre el ambiente global en el que desempeñan sus funciones (Toro, 2017). Es el conjunto de cualidad, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta (Académi de Logística, 2014).
- **Competente:** Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones (Toro, 2017). Es aquella que posee las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias

para llevar a cabo una tarea o función de manera adecuada, cumpliendo con los requisitos y estándares establecidos, y demostrando capacidad para resolver problemas y tomar decisiones con eficacia (Spencer & Spencer, 1993).

- **Eficiencia:** Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se manifiesta cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos (Toro, 2017). La eficiencia es la capacidad de lograr un objetivo o resultado utilizando la menor cantidad de recursos posibles, sin perder calidad o efectividad en el proceso (Robbins & Judge, 2017).
- **Eficacia:** Es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia se refiere a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos (Toro, 2017). La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos establecidos, alcanzando los resultados deseados, sin importar los recursos empleados ni el proceso utilizado para alcanzarlos (Robbins & Judge, 2017).
- **Clima organizacional en instituciones públicas:** El clima organizacional en el sector público peruano ha sido identificado como un factor determinante en la eficiencia administrativa. La Contraloría General (2021) advierte que un 35% de trabajadores percibe su ambiente laboral como poco favorable, lo cual repercute en la motivación y el rendimiento.
- **Aplicación en el ámbito educativo:** En el contexto educativo, investigaciones como la de Flores (2019) en Cusco han evidenciado que un ambiente laboral colaborativo mejora el desempeño docente y fortalece el cumplimiento de objetivos institucionales.
- **Relación clima-productividad:** Mamani (2021) halló en la Dirección Regional de Salud Cusco que un clima organizacional negativo reduce la productividad y eleva el

ausentismo, evidenciando la necesidad de fortalecer el bienestar laboral para mejorar resultados operativos.

- **Aporte teórico contextual:** Schneider y Barbera (2020) sostienen que el clima organizacional actúa como un regulador conductual, capaz de influir directamente en la productividad a través de la percepción colectiva del entorno laboral.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO – 2022

3.1.Ubicación Geográfica

La Gerencia Regional de Educación del Cusco está situada en la Plaza Santa Catalina N.º 232, en el distrito y provincia de Cusco. Este emplazamiento, ubicado en el centro histórico de la ciudad, facilita el acceso a sus servicios por parte de la comunidad educativa y otros grupos de interés. La estructura organizativa de la gerencia incluye diversas áreas clave, como la Dirección Regional, oficinas de control, asesoría jurídica y áreas de apoyo, cada una de las cuales desempeña funciones específicas y esenciales para garantizar el funcionamiento eficaz y coordinado de la institución. Estas áreas trabajan de manera conjunta para asegurar que las políticas educativas se implementen efectivamente y que se brinde el soporte necesario a las instituciones educativas de la región.

Figura 8

La Gerencia Regional de Educación Cusco



Fuente: *Google Maps (2024)*

Nota. Mapa de la ubicación de la Gerencia Regional de Educación Cusco en la Plaza Santa Catalina.

3.2.Objetivos estratégicos, misión y lineamientos de política

3.2.1. Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos Institucionales definen los resultados que el Gobierno Regional Cusco busca alcanzar, tanto en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos que atiende como en la optimización de sus propias operaciones internas, según lo estipulado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Estos objetivos guían la gestión del Gobierno Regional Cusco y están alineados con los objetivos estratégicos territoriales establecidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021, con prospectiva al 2030, así como con los objetivos estratégicos sectoriales y nacionales (COPARE, 2021).

Cada Objetivo Estratégico Institucional incluye una descripción clara de lo que se desea lograr y se medirá mediante indicadores y metas anuales, enmarcados dentro del horizonte del Plan Estratégico Institucional (PEI) (COPARE, 2021).

3.2.2. Misión

Promover el desarrollo integral, competitivo y sostenible en beneficio de la población, mediante una gestión eficiente, transparente, inclusiva y con identidad cultural e igualdad de oportunidades.

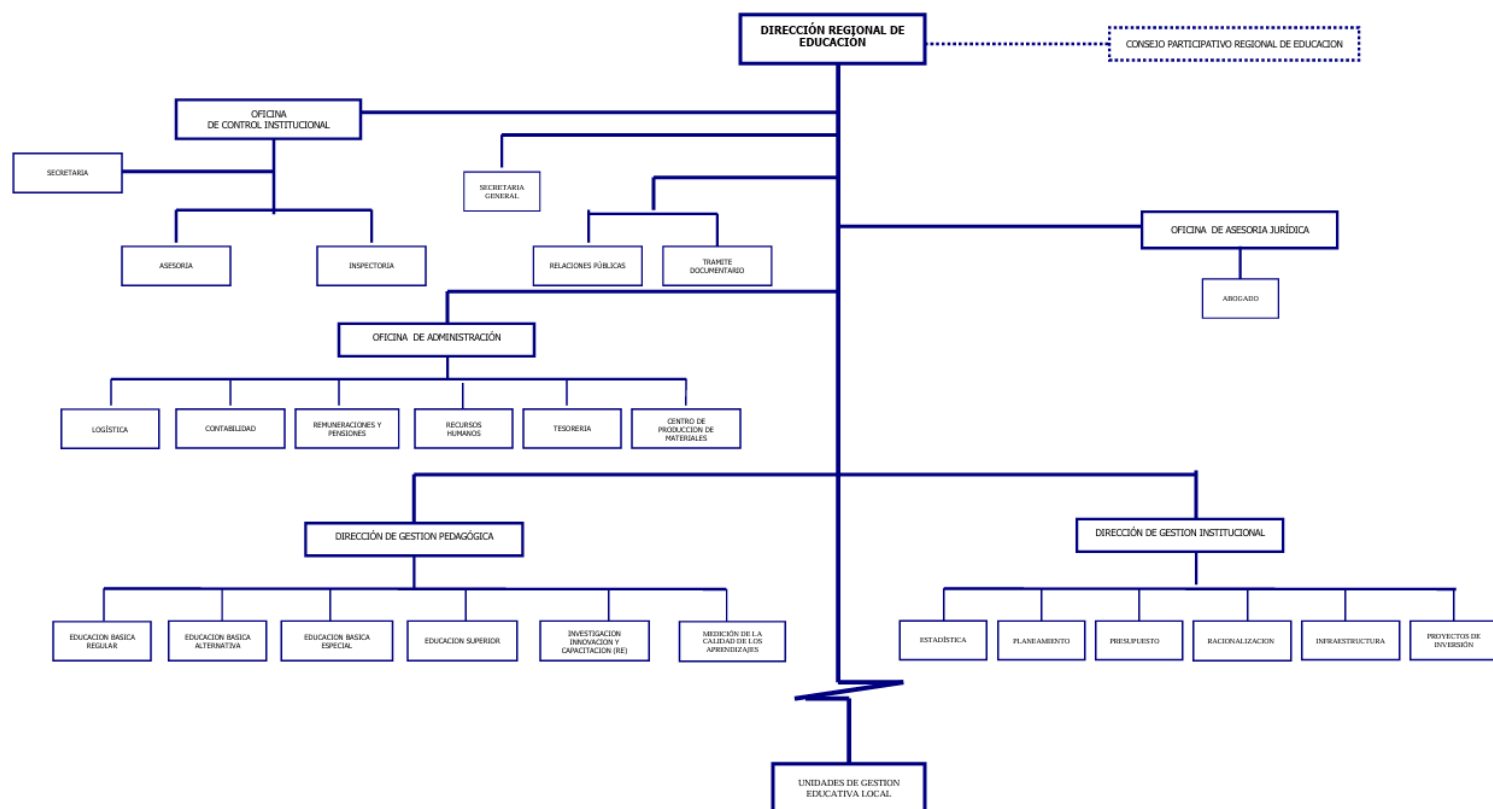
3.2.3. Lineamientos de política

- **Garantizar una educación de calidad** para el desarrollo integral y sostenible de la población joven, con enfoque en la gestión territorial productiva, ambiental e intercultural.
- **Implementar infraestructura adecuada**, con equipamiento moderno y materiales pertinentes para las instituciones educativas.

- **Desarrollar acciones de promoción y prevención de la salud**, con articulación multisectorial.
- **Garantizar la cobertura y calidad** de la atención de salud, con énfasis en el binomio madre–hijo.
- **Impulsar mecanismos que garanticen** la infraestructura y el equipamiento de agua y saneamiento de calidad, tanto en el ámbito urbano como rural.
- **Fortalecer los espacios de participación ciudadana**, mediante su reconocimiento institucional, con espacios públicos que permitan transparentar y vigilar la gestión pública.
- **Fortalecer los mecanismos de seguridad ciudadana** para asegurar la convivencia pacífica. Reducir las brechas de género para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres.
- **Potenciar el crecimiento y desarrollo productivo competitivo**, impulsando la cultura emprendedora y la articulación empresarial, con énfasis en el turismo.
- **Fomentar acciones para la demarcación territorial** de los límites político-administrativos. (COPARE, 2021).

3.3. Organigrama de la Gerencia Regional de Educación Cusco

Organigrama de la Gerencia Regional



Fuente: *Plan Operativo Institucional de la Gerencia Regional de Educación Cusco (2022)*.

Nota. Organigrama funcional de la Dirección Regional de Educación del Cusco, muestra la estructura jerárquica y las áreas clave dentro de la organización.

3.4. Estructura Orgánica Interna de la Gerencia Regional de Educación Cusco

La Estructura Orgánica Básica de la Gerencia Regional Educación del Gobierno Regional del Cusco, a lo dispuesto en el Manual de Organización de Funciones del es la siguiente:

ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Gerencia Regional de Educación

- Director Regional.
- Relacionista Público II
- Especialista Administrativo II
- Técnico Administrativo II
- Medico II
- Técnico en Impresiones I
- Secretaria III
- Chofer II
- Oficinista III
- Trabajadores De Servicio III (COPARE, 2021)

ÓRGANO DE CONTROL

Oficina de control institucional

- Director de Sistema Administrativo III
- Auditor II.
- Especialista en Inspectoría II
- Secretaria II (COPARE, 2021)

ÓRGANO DE ASESORAMIENTO

Dirección de Asesoría Jurídica

- Director De Sistema Administrativo III
- Abogado II
- Secretaria II

ÓRGANO DE APOYO

Dirección de Administración

- Director De Sistema Administrativo III
- Especialista Administrativo II.(Personal-Escalafón)
- Especialista Administrativo IE (Abastecimiento)
- Especialista Administrativo II (Remuneraciones)
- Especialista Administrativo II (Pensiones)
- Contador II
- Tesorero II
- Técnico Administrativo II
- Programador De Sistemas PAD II
- Secretaria II
- Técnico Administrativo II
- Técnico Administrativo II ((COPARE, 2021)

ÓRGANO DE LÍNEA

Dirección de Gestión Pedagógica

- Programa Sectorial III
- Especialista en educación de nivel inicial.
- Especialista en educación de nivel primaria.
- Especialista en educación de nivel secundaria.

- Especialista en Educación Intercultural Bilingüe.
- Especialista en Educación Básica Alternativa Ciclo Avanzado.
- Especialista en Alternativa Ciclo Inicial, intermedio y alfabetización.
- Especialista en Educación Especial.
- Especialista en Educación Pedagógico.
- Especialista en Educación Superior Tecnológico.
- Especialista en Educación CETPRO.
- Especialista en Educación Comunitario y Ambiente.
- Especialista en Educación Investigación, Innovación y Capacitación.
- Especialista en Educación Tutoría y Orientación Educativa.
- Especialista en Educación promoción Escolar, Cultura y Deporte.
- Asistente en servicio de Educación y Cultura II.
- Bibliotecario II
- Secretaria II
- Oficinista III (COPARE, 2021)

Dirección de Gestión Institucional

- Director de Sistema Administrativo III
- Planificador II
- Especialista de racionalización II
- Ingeniero II.
- Arquitecto II Estadístico II
- Economista II
- Operador PAD
- Secretaria II.

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

Unidades de Gestión Educativa Local

ÓRGANOS PARTICIPACIÓN

Consejo Participativo Regional de Educación De los Órganos Desconcentrados

Unidades de Gestión Educativa Local

- UGEL Anta
- UGEL Acomayo
- UGEL Calca
- UGEL Urubamba
- UGEL Quispicanchis
- UGEL Cusco
- UGEL Canas
- UGEL Canchis
- UGEL Chumbivilcas
- UGEL La Convención
- UGEL Espinar
- UGEL Paruro
- UGEL Quispicanchi
- UGEL Pichari – Kimbiri – Villa Virgen

3.5. Análisis situacional de la Gerencia Regional de Educación Cusco

La Gerencia Regional de Educación Cusco es la instancia de gestión regional más importante, cuyas principales funciones se centran en la definición **de políticas, acciones y estrategias de orden pedagógico**, convirtiéndose en una demanda por cumplir. Así, según un estudio realizado por Foro Educativo, de un total de 1,260 docentes (que representan el 4 % del total a nivel regional), el 65 % considera prioritario dar mayor atención al quehacer pedagógico frente al administrativo, para hacer viable una educación descentralizada; mientras que el 33 % considera prioritaria la dimensión administrativa (COPARE, 2021).

Por otro lado, la Gerencia Regional de Educación Cusco promueve la cooperación intersectorial dentro de sus lineamientos de política, orientados a la promoción equitativa de las condiciones materiales de aprendizaje, la articulación de la educación con la lucha contra la pobreza, así como a asegurar la supervivencia infantil.

Se realizó un análisis de observación durante un mes, utilizando una guía de observación estructurada, desarrollada específicamente para este estudio. La observación abarcó tanto al personal nombrado como al contratado, permitiendo obtener una visión integral de la dinámica organizacional y la productividad en la Gerencia Regional de Educación Cusco.

3.5.1. Ingreso de los trabajadores y horario de atención

El ingreso de los trabajadores es hasta las 08:15 a. m., registrando su asistencia mediante un sistema de huella digital. La atención al público se inicia a las 08:30 a. m. y se extiende hasta la 1:00 p. m.. Posteriormente, se retoma a las 2:00 p. m. y culmina a las 4:30 p. m., de lunes a viernes. Algunos trabajadores acuden los sábados para regularizar labores pendientes.

3.5.2. Infraestructura

El área destinada a la Gerencia Regional de Educación Cusco es de aproximadamente 850 m², ubicada en una construcción histórica dentro del casco monumental de la ciudad del Cusco, lo cual implica diversos desafíos. La infraestructura presenta grietas y espacios inhabitables que han sido aislados para garantizar la seguridad del personal. Los espacios asignados al personal son reducidos (aproximadamente 2 x 2 metros), lo que limita una atención adecuada al usuario. La institución solo cuenta con un auditorio rústico de piso de madera, con capacidad para 60 personas, siendo la oficina de la Dirección General la única que ofrece mejores comodidades.

3.5.3. Equipamiento

La institución dispone de dos camionetas, asignadas al director y a los directores de línea. Cada trabajador tiene acceso a una computadora; sin embargo, la mayoría son modelos antiguos (Pentium V). El material de oficina es insuficiente, especialmente en el área de almacén. Además, se reporta la falta de impresoras en diversas oficinas de la institución.

3.5.4. Potencial humano

La Gerencia Regional de Educación Cusco cuenta con 110 empleados, de los cuales 104 se encuentran en funciones. El 80 % corresponde a personal nombrado y el 20 % restante labora bajo Contrato Administrativo de Servicios (CAS). Estos datos han sido verificados y actualizados para esta investigación. El estudio se aplicó a los 104 trabajadores activos durante el periodo de observación.

3.5.5. Recurso financiero

El presupuesto es asignado por el Gobierno Regional del Cusco, en función de sus recaudaciones. En el año 2021, se dispuso de un presupuesto aproximado de 106 millones de soles, que incluye los salarios del personal contratado por planilla y por locación de servicios.

3.5.6. Factor temporal

Los usuarios que acuden a realizar trámites son atendidos fuera de las oficinas por falta de espacio, lo que genera incomodidad tanto para los usuarios como para los trabajadores. En varios casos, un solo trabajador asume múltiples funciones, lo que limita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.5.7. Ambiente laboral

El ambiente laboral no es óptimo debido a la marcada diferencia en el trato entre el personal nombrado y el contratado por CAS, generando un clima tenso, relaciones poco respetuosas y frecuente aparición de rumores y chismes, lo cual afecta negativamente la productividad y cohesión del equipo.

3.5.8. Seguridad industrial

La institución cuenta con siete cámaras de seguridad, de las cuales solo cuatro están operativas. Aunque existen algunas señalizaciones preventivas, no se han brindado capacitaciones adecuadas sobre su uso. La antigüedad y deterioro de la infraestructura, sumada a la falta de capacitación en seguridad, representan un riesgo considerable para el personal.

3.5.9. Deficiencias en la Gerencia Regional de Educación Cusco

- Ausencia de luces de emergencia.
- Extintores insuficientes y mal ubicados.
- Falta de señalización con letreros fosforescentes.
- Limitaciones en recursos materiales y documentarios.

Los recursos ordinarios y los Recursos Directamente Recaudados (RDR) están bajo control del Gobierno Regional del Cusco, lo que impide una autonomía financiera real. A pesar de contar con documentos de gestión como **el** Plan Estratégico Institucional (PEI), **el** Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), estos no se encuentran debidamente organizados y su actualización es difícil, ya que solo existen versiones físicas. Además, la contratación de personal no siempre responde a las normas legales ni al perfil profesional requerido, lo que dificulta el cumplimiento eficiente de los fines y objetivos institucionales.

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS, VARIABLE Y METODOLOGÍA

4.1. Hipótesis

4.1.1. Hipótesis general

El clima organizacional influye directamente en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Educación - 2022.

4.1.2. Hipótesis Especificas

HI1. Existe una relación negativa entre el nivel de satisfacción, con el clima organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación – 2022

HI2: El clima organizacional de la Gerencia Regional de Educación Cusco – 2022 presenta deficiencias en aspectos como: La comunicación interna, liderazgo y condiciones laborales, lo cual se relaciona con niveles bajos de productividad.

HI3: La reestructuración del ambiente físico y asegurar el bienestar emocional de los trabajadores, impactará positivamente en el clima organizacional y por ende en su productividad.

4.2. Identificación de variables e indicadores

Variable independiente: Clima organizacional

Variable dependiente: Productividad

4.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	"Es un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno" (Campbell, 1970).	Autonomía	Control sobre las tareas, flexibilidad y libertad para tomar decisiones
		Grado de estructura del puesto	Conocimiento de objetivos institucionales
		Recompensa	Posibilidad de ascenso y recompensas.
		Consideración, agradecimiento y apoyo	Trabajo en equipo y colaboración, comunicación abierta y efectiva y actitud cooperativa
PRODUCTIVIDAD	Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados (Hernández, 2001)	Dimensión técnica	• Eficiencia • Efectividad • Eficacia
		Dimensión económica	• Rentabilidad • Economicidad
		• Dimensión social	• Relación interpersonal interna • Calidad de atención al usuario • Calidad de vida del trabajador

Fuente: *Elaboración propia*

4.4. Metodología

4.4.1. Ámbito de estudio: Localización política y geográfica

La Gerencia Regional de Educación Cusco se encuentra ubicada en la Plazoleta Santa Catalina N.º 235, en la intersección de la calle Arequipa y la calle Santa Catalina Ancha, en el distrito, provincia y región del Cusco.

4.4.2. Tipo y nivel de investigación

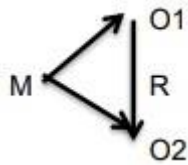
El tipo de estudio es básico y de carácter descriptivo. Se considera básico porque genera conocimiento teórico que permite comprender el fenómeno en estudio, y descriptivo porque detalla y especifica las características relevantes de las variables involucradas: clima organizacional y productividad laboral.

El nivel de investigación corresponde a un nivel descriptivo-correlacional, ya que no solo describe las características del fenómeno observado, sino que también analiza la relación existente entre el clima organizacional y la productividad dentro de la Gerencia Regional de Educación Cusco.

El diseño adoptado es no experimental y de corte transversal, lo cual implica que no se manipulan variables, sino que se observan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, recolectando los datos en un único momento en el tiempo.

Esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo, orientado a medir objetivamente la relación entre las variables mencionadas, haciendo uso de datos numéricos para sustentar los hallazgos. Este enfoque es coherente con el diseño metodológico no experimental, así como con la intención descriptiva y correlacional del estudio.

Esquema de diseño



Donde:

M: Muestra

O₁ : Clima organizacional

O₂ : Productividad laboral

R: Relación entre clima organizacional y productividad

4.5. Unidad de Análisis

La unidad de análisis está conformada por los 104 trabajadores (hombres y mujeres) con edades comprendidas entre los 25 y 60 años, que laboran en la Gerencia Regional de Educación Cusco.

4.6. Población de Estudio

La población del estudio estuvo constituida por 104 trabajadores en actividad de la Gerencia Regional de Educación Cusco, incluyendo tanto a mujeres como varones. Para efectos del análisis, se tomó en cuenta una muestra representativa equivalente al 30 % del total de trabajadores.

$$\begin{array}{cc} 104 & 100\% \\ & \times \\ X & 30\% \end{array}$$

$$X = \frac{104 \times 30\%}{100\%}$$

$$X=31.$$

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, el cual se caracteriza por seleccionar participantes según su disponibilidad y cercanía al investigador. En ese sentido, se aplicaron encuestas a 31 trabajadores, entre directivos y personal en general, utilizando los siguientes criterios de selección:

- Directivos de la Gerencia Regional de Educación Cusco
- Personal administrativo y técnico de la misma institución

Tabla 3

Población de estudio

	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	7	6.7
Personal	97	93.3
Total	104	100,0

4.7. Tamaño de muestra

Son 31 trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco

4.7.1. Técnicas de Selección de Muestra

Para determinar el tamaño muestral se utilizó la regla de tres simple, aplicando un criterio porcentual del 30 % de la población total de trabajadores. Esta técnica se eligió debido a que el estudio emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual se basa en la selección de participantes accesibles y disponibles al momento del estudio.

Se optó por este método matemático porque la población total es pequeña (104 trabajadores) y, en contextos similares, es aceptado seleccionar entre el 20 % y el 30 % del total cuando se desea obtener resultados descriptivos y no inferenciales (Tamayo y Tamayo, 2003). Además, utilizar una fórmula estadística de población

finita no era necesario, ya que no se pretendía generalizar los resultados a una población mayor, sino analizar la realidad específica de la Gerencia Regional de Educación Cusco.

Por esta razón, se aplicó la siguiente operación:

$$\frac{30}{100} \times 104 = 31.2$$

En consecuencia, se definió una muestra de 31 trabajadores, seleccionados bajo criterios de disponibilidad, función desempeñada (directivos y personal técnico) y permanencia activa en la institución. Esta muestra fue suficiente para identificar patrones, percepciones y relaciones entre las variables clima organizacional y productividad en el contexto institucional evaluado.

En este tipo de investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, la regla de tres simple brinda una alternativa válida, sencilla y eficaz para calcular el tamaño muestral cuando el acceso a toda la población no es viable o necesario, y permite dar paso a una recolección de datos enfocada en grupos representativos sin incurrir en errores metodológicos.

Usaremos muestreo no probabilístico, por conveniencia para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra.

Tabla 4: Muestra

	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	4	12.9
Personal	24	87.1
Total	31	100,0

4.7.2. Técnicas de Recolección de Información

La recolección de datos se llevó a cabo utilizando la técnica de la encuesta, esta se desarrolló con preguntas cerradas, lo cual facilitó el procesamiento y análisis estadístico de los datos.

4.7.3. Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado basado en la escala de Likert. Esta escala es una herramienta ampliamente empleada en investigaciones sociales para medir actitudes, opiniones y percepciones, permitiendo al encuestado expresar su grado de acuerdo o desacuerdo ante una serie de afirmaciones.

En este estudio, la escala Likert se aplicó con cinco niveles de respuesta: *Totalmente en desacuerdo*, *En desacuerdo*, *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*, *De acuerdo* y *Totalmente de acuerdo*. Este instrumento permitió captar las percepciones del personal de la Gerencia Regional de Educación Cusco sobre distintos aspectos del clima organizacional y su relación con la productividad. Los datos recopilados fueron posteriormente analizados para identificar tendencias y correlaciones entre las variables evaluadas.

4.7.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

Para el análisis y la interpretación de los datos se emplearon técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. El procesamiento de los datos se realizó con el uso de los programas Microsoft Excel y SPSS versión 20, que permitieron realizar cálculos estadísticos, generar gráficos y tablas, y aplicar pruebas estadísticas pertinentes para contrastar hipótesis.

4.7.5. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de la hipótesis planteada

Para la validación de la hipótesis planteada, se utilizó la estadística inferencial. Se aplicó la prueba Tau-b de Kendall, adecuada para evaluar la correlación entre variables ordinales, como el clima organizacional y la productividad. Este enfoque permitió determinar si existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables, lo cual sirvió como base para aceptar o rechazar la hipótesis formulada.

CAPÍTULO V

TRABAJO DE CAMPO

5.1. Análisis de los resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, acompañados de los respectivos datos estadísticos y cuadros analíticos. Este análisis se realizó con base en la información recogida de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco, incluyendo tanto a funcionarios como al personal administrativo.

Participantes del estudio:

- Funcionarios de la Gerencia Regional de Educación Cusco.
- Personal administrativo y operativo de la misma institución.

Cuestionario aplicado

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado en dos secciones, compuesto por preguntas cerradas basadas en la escala de Likert.

- La primera sección estuvo orientada a diagnosticar las percepciones sobre el clima organizacional.
- La segunda sección recopiló información sobre los niveles de productividad laboral en la entidad.

Ambas secciones fueron aplicadas a una muestra representativa determinada mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, según criterios establecidos en el capítulo metodológico.

Tabla 5.

Escala de Correlación

ESCALA	CATEGORÍA
De 0.00 a 0.19	Muy baja correlación
De 0.20 a 0.39	Baja correlación
De 0.40 a 0.59	Moderada correlación
De 0.60 a 0.79	Buena correlación
De 0.80 a 1.00	Alta correlación

Fuente: *Datos del Cuestionario Aplicado en la Investigación de Campo, Gerencia Regional de Educación Cusco, 2024.*

Nota. Este cuadro muestra la escala utilizada para interpretar la correlación entre las variables estudiadas en la investigación, categorizando los niveles de correlación desde "Muy baja correlación" hasta "Alta correlación".

5.2.Resultados y discusión

5.2.1. Variable: Clima Organizacional

Tabla 6

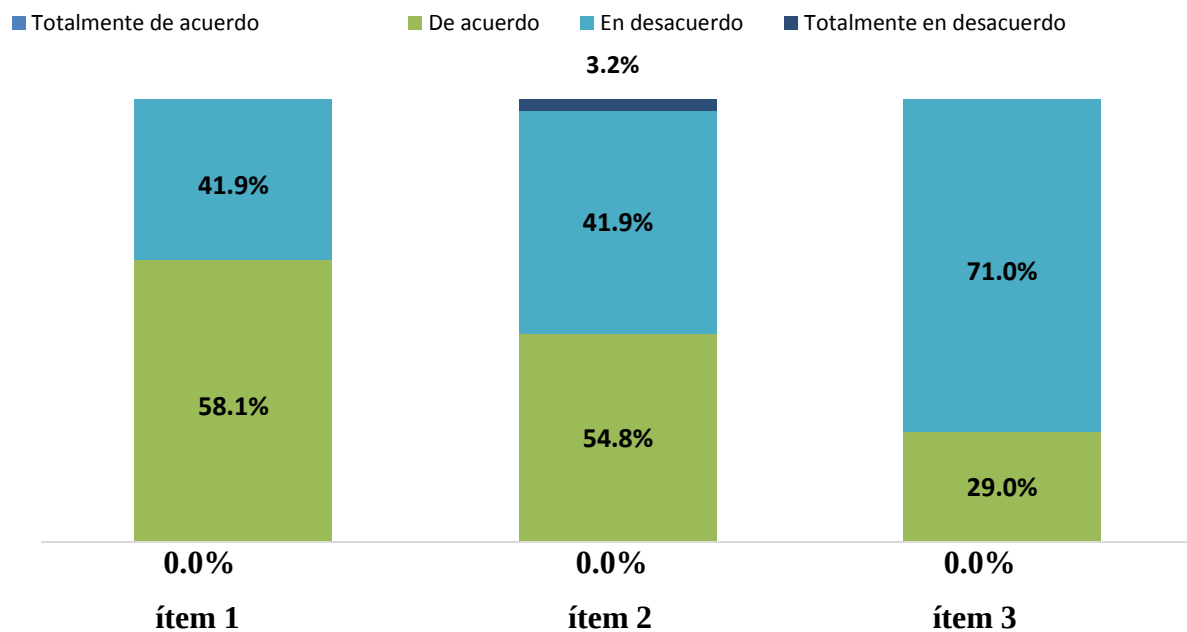
Dimensión autonomía según preguntas

Ítem		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco necesitan que su superior le diga que se debe de hacer?	0	0,0%	18	58,1%	13	41,9%	0	0,0%
2	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen flexibilidad en su trabajo para cumplir sus funciones?	0	0,0%	17	54,8%	13	41,9%	1	3,2%
3	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco son capaces de tomar sus propias decisiones dentro de su trabajo?	0	0,0%	9	29,0%	22	71,0%	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Dimensión autonomía según preguntas



Interpretación:

En la dimensión *autonomía*, se evaluaron tres indicadores: control sobre las tareas, flexibilidad y libertad para tomar decisiones.

- Respecto al control sobre las tareas, el 58,1% de los trabajadores se mostró *de acuerdo* con contar con cierto grado de control, mientras que el 41,9% manifestó estar *en desacuerdo*.
- En cuanto a la flexibilidad, un 54,8% expresó una postura *de acuerdo*, el 41,9% *en desacuerdo* y un 3,2% *totalmente en desacuerdo*.
- En el ítem sobre libertad para tomar decisiones, destaca que el 71,0% de los encuestados se mostró *en desacuerdo*, y solo el 29,0% se manifestó *de acuerdo*.

Estos resultados reflejan posturas ambivalentes en cuanto al control y la flexibilidad, pero una clara percepción negativa respecto a la autonomía en la toma de decisiones. Esta situación

puede estar relacionada con una cultura organizacional centralizada y jerárquica, que limita la iniciativa personal y la autogestión. Por tanto, es necesario revisar las prácticas de liderazgo y empoderamiento para fomentar un entorno más participativo y dinámico.

Tabla 7

Dimensión Grado de Estructura del puesto

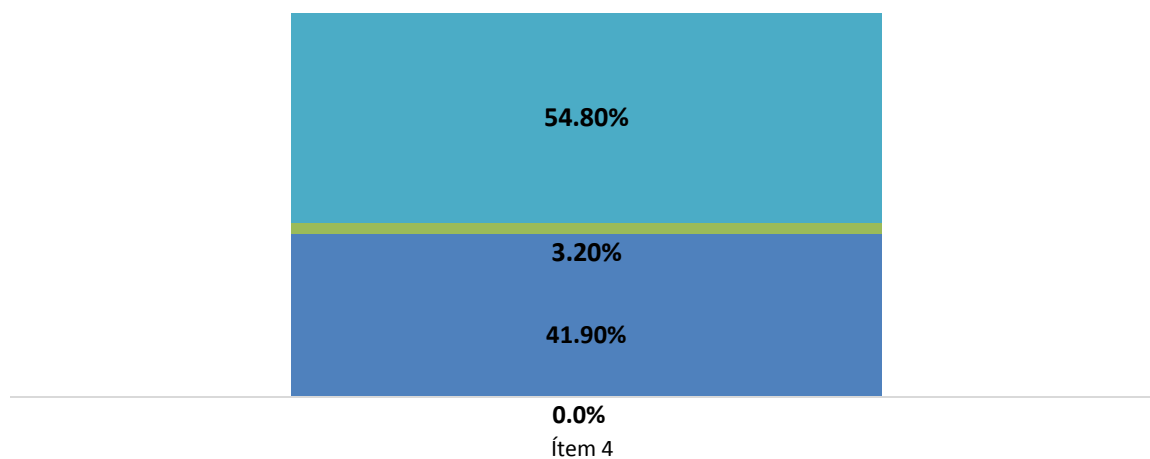
Ítem		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
4	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco conocen cuáles son los objetivos que debe cumplir dentro de su puesto?	13	41,9%	1	3,2%	17	54,8%	0	0,0%

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 11

Dimensión Grado de Estructura del puesto

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo



Fuente: *Elaboración propia.*

Interpretación:

Los datos muestran que el 54,8% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tiene una postura en desacuerdo respecto a conocer claramente los objetivos que deben cumplir dentro de su puesto. En contraste, un 41,9% expresó estar totalmente de acuerdo, y solo un 3,2% de acuerdo.

Este panorama refleja una división significativa en la percepción del personal: mientras una parte importante considera tener claridad sobre sus funciones, más de la mitad manifiesta lo contrario. Esta disparidad sugiere posibles deficiencias en la comunicación interna, los procesos de inducción o la gestión por objetivos dentro de la institución.

Además, la existencia de este nivel de desacuerdo podría traducirse en una menor efectividad organizacional y una pérdida de alineación entre los objetivos individuales y los institucionales. Por tanto, se recomienda fortalecer las estrategias de comunicación, actualizar y socializar los manuales de funciones y asegurar que cada trabajador reciba retroalimentación periódica sobre el cumplimiento de sus metas.

Tabla 8

Dimensión Recompensa

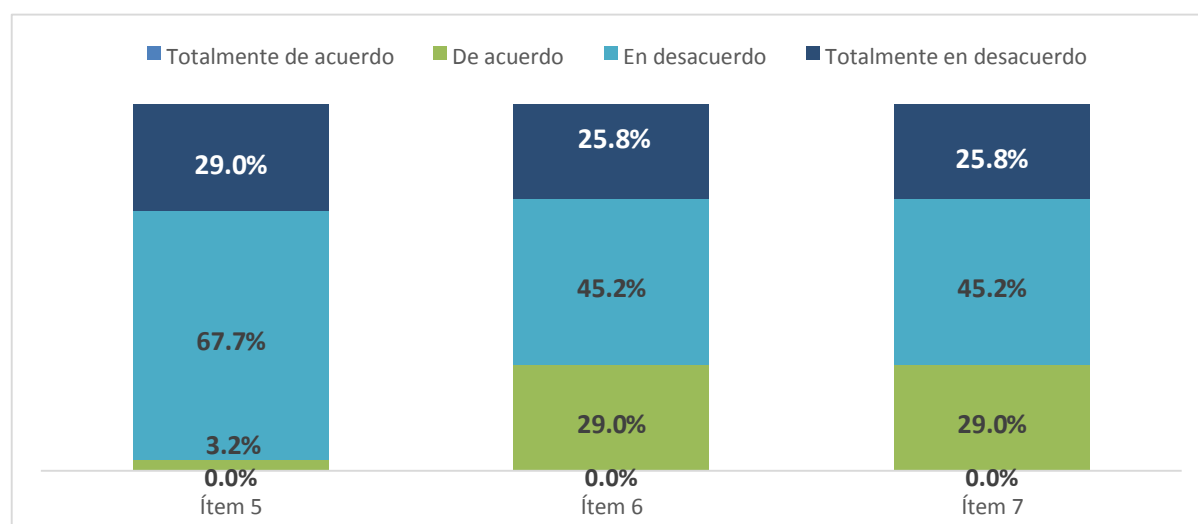
Ítem		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
5	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco consideran que existen posibilidades de ascenso dentro de su trabajo?	0	0,0%	1	3,2%	21	67,7%	9	29,0%
6	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco perciben alguna recompensa económica cuando realizan excelentemente sus labores?	0	0,0%	9	29,0%	14	45,2%	8	25,8%

7	¿La Gerencia Regional de Educación Cusco organiza capacitaciones para mejorar su productividad y competencias de sus trabajadores?	0	0,0%	9	29,0%	14	45,2%	8	25,8%
---	--	---	------	---	-------	----	-------	---	-------

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 12

Dimensión recompensa



Fuente: *Elaboración propia*

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la dimensión recompensa reflejan una percepción predominantemente negativa entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco.

En cuanto al indicador oportunidades de crecimiento, solo un 3,2% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la existencia de posibilidades reales de ascenso dentro de la institución. En contraste, un 67,7% se mostró en desacuerdo y un 29,0% totalmente en desacuerdo, lo que revela una clara insatisfacción respecto al desarrollo profesional.

Respecto al indicador percepción de recompensas económicas, **un** 29,0% de los trabajadores indicó estar de acuerdo en recibir algún tipo de incentivo económico, mientras que el 45,2% manifestó estar en desacuerdo y el 25,8% totalmente en desacuerdo, lo que evidencia una falta de reconocimiento tangible por el trabajo realizado.

Finalmente, en el indicador oportunidades de desarrollo (como la participación en capacitaciones), se mantiene la misma proporción: 29,0% de acuerdo, 45,2% en desacuerdo y 25,8% totalmente en desacuerdo. Esto indica que una gran mayoría no percibe iniciativas efectivas por parte de la institución para promover el crecimiento de competencias del personal.

Estos resultados reflejan una deficiencia en las estrategias de gestión del talento humano. Se recomienda implementar una política clara de incentivos económicos y no económicos, **establecer** rutas de crecimiento profesional, y promover programas de formación continua, lo cual no solo mejoraría la motivación y el clima organizacional, sino también la retención del talento y la productividad institucional.

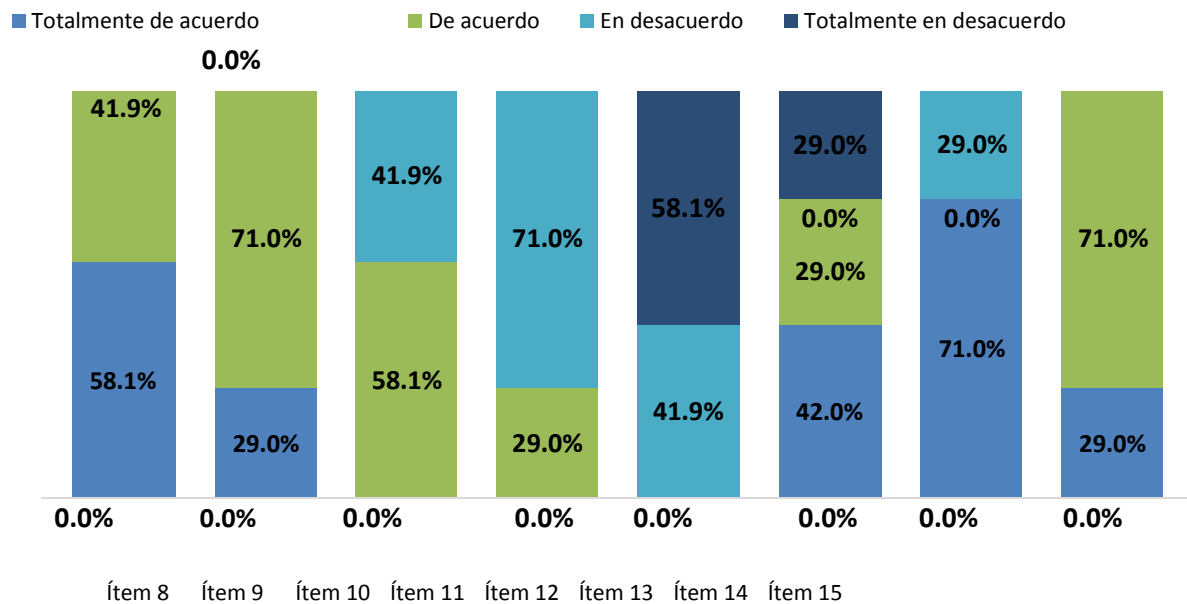
Tabla 9**Consideración, agradecimiento y apoyo**

Ítem		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
8	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen buena predisposición para ejecutar trabajos en equipo?	18	58,1%	13	41,9%	0	0,0%	0	0,0%
9	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco identifican los objetivos del equipo de trabajo?	9	29,0%	22	71,0%	0	0,0%	0	0,0%
10	¿Los superiores colaboran con sus subordinados constantemente en el cumplimiento de objetivos institucionales?	0	0,0%	18	58,1%	13	41,9%	0	0,0%
11	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco transmiten con claridad los mensajes en todos los niveles de la institución?	0	0,0%	9	29,0%	22	71,0%	0	0,0%
12	¿Considera que entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco existe unidad y comunicación entre compañeros?	0	0,0%	0	0,0%	13	41,9%	18	58,1%
13	¿Considera Ud. que las distintas oficinas de la Gerencia Regional de Educación Cusco coordinan adecuadamente para cumplir objetivos institucionales?	13	42,0%	9	29,0%	0	0,0%	9	29,0%
14	¿Se percibe apoyo y colaboración entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco?	22	71,0%	0	0,0%	9	29,0%	0	0,0%
15	¿Considera Ud. que en la Gerencia Regional de Educación Cusco hay un ambiente de entusiasmo e iniciativa entre compañeros de trabajo?	9	29,0%	22	71,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 13

Consideración, agradecimiento y apoyo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La dimensión consideración, agradecimiento y apoyo revela resultados mixtos, con elementos positivos en cuanto al trabajo en equipo, pero con notorias debilidades en la comunicación organizacional.

En el indicador trabajo en equipo y colaboración, se aprecia una percepción favorable: el 58,1% de los trabajadores manifestó estar totalmente de acuerdo y el 41,9% de acuerdo con la afirmación de que existe disposición para trabajar en equipo. Respecto a la identificación de objetivos compartidos, el 29,0% indicó estar totalmente de acuerdo y el 71,0% de acuerdo, lo que evidencia un alineamiento claro entre los trabajadores en cuanto a los fines comunes de sus actividades. Esta predisposición positiva representa un activo estratégico para la institución, ya que favorece el cumplimiento de metas institucionales.

En relación con el apoyo de los superiores para el logro de objetivos, el 58,1% expresó estar de acuerdo, pero un 41,9% manifestó estar en desacuerdo, lo que sugiere una percepción dividida y la posible necesidad de fortalecer el liderazgo y la alineación entre niveles jerárquicos.

El indicador **de** comunicación abierta y efectiva refleja una percepción desfavorable. Solo el 29,0% se mostró de acuerdo, mientras que un 71,0% se manifestó en desacuerdo, señalando una clara deficiencia en la fluidez y claridad de los mensajes institucionales. Esta tendencia se refuerza en el ítem 12, donde el 41,9% **está en** desacuerdo y el 58,1% totalmente en desacuerdo, lo cual exige una revisión urgente de los canales y estilos de comunicación interna.

Por otro lado, en el indicador actitud cooperativa, el 71,0% de los trabajadores manifestó estar totalmente de acuerdo y el 29,0% en desacuerdo, lo que indica una fuerte percepción positiva sobre el apoyo entre compañeros. Finalmente, respecto al ambiente de entusiasmo e iniciativa, el 29,0% se mostró totalmente de acuerdo y el 71,0% de acuerdo, lo que refleja una cultura laboral favorable en cuanto a proactividad.

En conjunto, estos resultados sugieren que, si bien existe una base sólida de colaboración y actitud positiva entre trabajadores, se requiere fortalecer el liderazgo participativo, mejorar los procesos de comunicación interna y establecer estrategias de reconocimiento organizacional, con el objetivo de consolidar un entorno laboral motivador y eficiente.

5.2.2. Variable: Productividad

Tabla 10

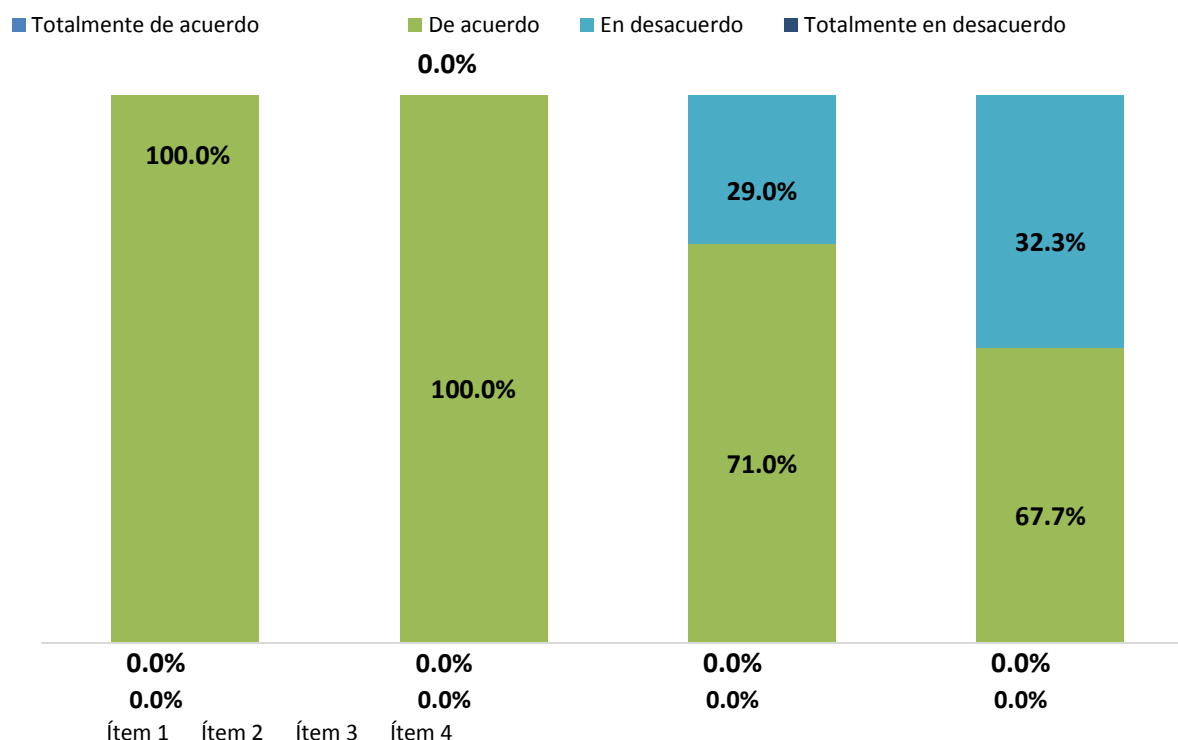
Dimensión técnica

Ítem		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿Considera usted que los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen conocimiento para logran completar las tareas dentro del tiempo establecido?	0	0,0%	31	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
2	¿Considera usted que el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco es eficiente en cuanto al uso de equipo e instrumentos de trabajo?	0	0,0%	31	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco logran los resultados esperados con un mínimo de correcciones?	0	0,0%	22	71,0%	9	29,0%	0	0,0%
4	¿El desempeño de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tiene un impacto positivo en la institución?	0	0,0%	21	67,7%	10	32,3%	0	0,0%

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 14

Dimensión técnica



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del análisis de los datos, se evidencia que en el ítem 1, todos los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco afirmaron que completan sus tareas dentro del tiempo establecido, lo que refleja una percepción unánime de eficacia en la ejecución de responsabilidades. Esta unanimidad indica una sólida confianza en sus conocimientos y capacidades, lo cual es un indicador favorable para la institución.

En el ítem 2, relativo a la eficiencia en el uso de equipos e instrumentos de trabajo, el 100% de los encuestados manifestó estar de acuerdo, lo cual refuerza la percepción de que los recursos son utilizados adecuadamente.

Respecto al ítem 3, que alude a la obtención de resultados con un mínimo de error, el 71,0% se mostró de acuerdo, mientras que el 29,0% manifestó estar en desacuerdo. Esto sugiere que, si bien la mayoría considera su desempeño preciso, aún existe una proporción significativa que percibe margen de mejora.

En el ítem 4, sobre el impacto del desempeño en los resultados institucionales, el 67,7% de los encuestados estuvo de acuerdo, mientras que el 32,3% expresó desacuerdo. Aunque la mayoría considera que su labor contribuye positivamente a la institución, esta división evidencia oportunidades para fortalecer el sentido de propósito y alineamiento con los objetivos institucionales.

Tabla 11

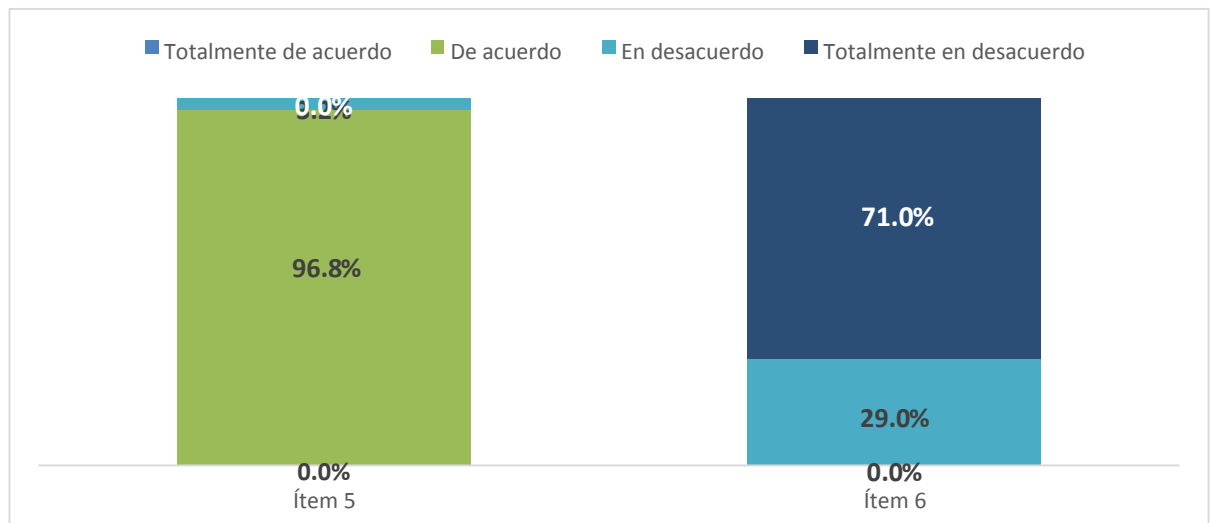
Dimensión económica

Ítem		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
5	¿Las acciones de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco generan beneficios que superan los costos de la organización?	0	0,0%	30	96,8%	1	3,2%	0	0,0%
6	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco buscan la manera más económica de realizar sus actividades sin sacrificar la calidad?	0	0,0%	0	0,0%	9	29,0%	22	71,0%

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 15

Dimensión económica



Interpretación:

En el ítem 5, sobre si las acciones de los trabajadores generan beneficios que superan los costos para la organización, el 96,8% manifestó estar de acuerdo, y solo un 3,2% estuvo en desacuerdo. Esto refleja una percepción positiva del aporte económico del trabajo realizado.

No obstante, el ítem 6, que evalúa si los trabajadores buscan la forma más económica de ejecutar sus tareas sin comprometer la calidad, muestra una tendencia negativa: el 29,0% se encuentra en desacuerdo y el 71,0% totalmente en desacuerdo. Esta respuesta podría indicar falta de cultura organizacional orientada a la eficiencia económica o posibles limitaciones en la formación respecto a la optimización de recursos.

Tabla 12

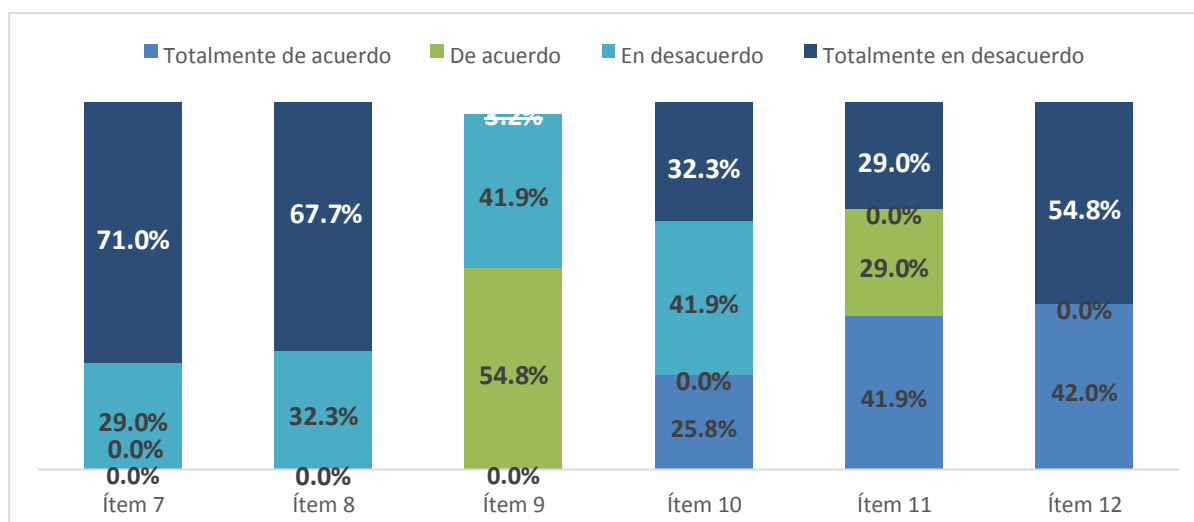
Dimensión social

Ítem		Totalmente de Acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
7	¿Usted considera que los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco brindan buena información sobre los trámites a los usuarios?	0	0,0%	0	0,0%	9	29,0%	22	71,0%
8	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco hacen seguimiento del estado de los trámites que realizan los usuarios?	0	0,0%	0	0,0%	10	32,3%	21	67,7%
9	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco son proactivos con sus compañeros y usuarios?	0	0,0%	17	54,8%	13	41,9%	1	3,2%
10	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen una relación óptima con su jefe inmediato?	8	25,8%	0	0,0%	13	41,9%	10	32,3%
11	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco consideran que su ambiente de trabajo contribuye a su bienestar general?	13	42,0%	9	29,0%	0	0,0%	9	29,0%
12	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen acceso a los recursos que promueven su salud y bienestar laboral?	14	45,2%	0	0,0%	0	0,0%	17	54,8%

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 16

Dimensión social



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados en esta dimensión muestran áreas de mejora importantes. En el ítem 7, sobre la calidad de la información brindada a los usuarios, el 29,0% estuvo en desacuerdo y el 71,0% totalmente en desacuerdo. De igual forma, en el ítem 8, que evalúa el seguimiento de trámites, el 32,3% manifestó desacuerdo y el 67,7% totalmente en desacuerdo. Estos datos revelan una percepción claramente negativa en cuanto a la atención al usuario y el seguimiento institucional de procesos.

Respecto al ítem 9, que mide la proactividad de los trabajadores, el 54,8% estuvo de acuerdo, mientras que el 41,9% en desacuerdo y el 3,2% totalmente en desacuerdo, lo cual muestra una percepción dividida que puede abordarse con mejores incentivos y liderazgo participativo.

En el ítem 10, sobre la relación con el jefe inmediato, el 25,8% estuvo totalmente de acuerdo, pero un 41,9% expresó desacuerdo y el 32,3% totalmente en desacuerdo, lo cual sugiere tensiones jerárquicas o carencias en la comunicación interpersonal dentro de la organización.

En cuanto al ítem 11, que mide la percepción del ambiente laboral como factor de bienestar, un 42,0% está totalmente de acuerdo, el 29,0% de acuerdo, y el otro 29,0% totalmente en desacuerdo, lo que muestra una polarización de percepciones respecto al clima interno.

Finalmente, el ítem 12, sobre el acceso a recursos que promueven el bienestar laboral, también refleja posturas ambivalentes: el 45,2% está totalmente de acuerdo, mientras que el 54,8% se encuentra totalmente en desacuerdo, lo cual evidencia una disparidad en el acceso percibido a beneficios o servicios internos.

5.2.3. Objetivo Especifico 1

Identificar el nivel de satisfacción laboral percibido por los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco

Tabla 13

Objetivo específico 1

			Productividad
Tau_b de Kendall	Autonomía	Coeficiente de correlación	-,505**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	31
	Grado de estructura	Coeficiente de correlación	,825**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	31
	Recompensa	Coeficiente de correlación	,333*
		Sig. (bilateral)	,040
		N	31
	Consideración, agradecimiento y apoyo	Coeficiente de correlación	,254
		Sig. (bilateral)	,116
		N	31

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de correlación, se observa que algunas dimensiones del clima organizacional presentan relaciones estadísticamente significativas con la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco:

- Autonomía y productividad: Existe una correlación significativa e inversa (Sig. bilateral = 0.002; $r = -0.505$), lo cual sugiere que, a mayor autonomía percibida por los trabajadores, menor es su productividad reportada, y viceversa. Este resultado puede interpretarse como un posible exceso de autonomía sin una

adecuada estructura o supervisión, lo cual podría dificultar el cumplimiento efectivo de objetivos laborales.

- Estructura organizacional y productividad: Se evidencia una fuerte correlación positiva (Sig. bilateral = 0.000; $r = 0.825$). Esto indica que una mayor percepción de estructura organizacional —es decir, claridad en roles, procedimientos y supervisión— se asocia directamente con una mayor productividad. Esto sugiere que los entornos de trabajo más organizados y con lineamientos definidos favorecen el desempeño.
- Recompensa y productividad: Se encuentra una correlación moderada y significativa (Sig. bilateral = 0.040; $r = 0.333$). Este resultado sugiere que los incentivos y el reconocimiento percibido por el trabajador tienen un efecto positivo en su productividad, aunque con menor fuerza que la estructura.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: No se halló una relación estadísticamente significativa con la productividad (Sig. bilateral = 0.116 > 0.05). Aunque esta dimensión puede tener efectos indirectos en el bienestar laboral, no muestra un impacto directo sobre la productividad en este análisis.

5.2.4. Objetivo Especifico 2

OE2. Describir la situación actual del clima organizacional y la productividad en la Gerencia Regional de Educación del Cusco.

Tabla 14

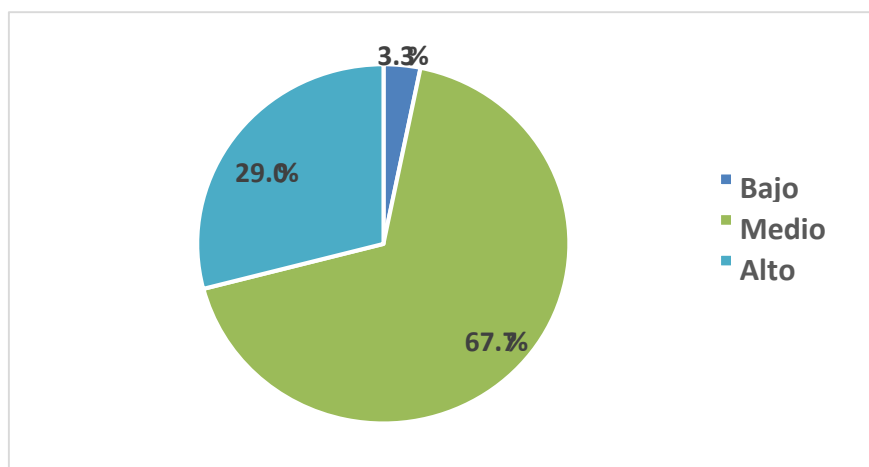
Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	3,3
	Medio	21	67,7
	Alto	9	29,0
	Total	31	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 17

Clima Organizacional



Fuente: *Elaboración propia*

Interpretación

Respecto a la tabla y figura anteriores, se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 3,3% percibe el clima organizacional en una categoría baja, el 67,7% en la categoría media y el 29,0% en la categoría alta.

La mayoría de los trabajadores perciben el clima organizacional como medio, lo que sugiere que la organización mantiene un ambiente relativamente positivo, pero hay margen de mejora. Aproximadamente un 29% de los empleados perciben un ambiente laboral muy favorable, lo que es un buen indicador, pero un 3,3%.

Tabla 15

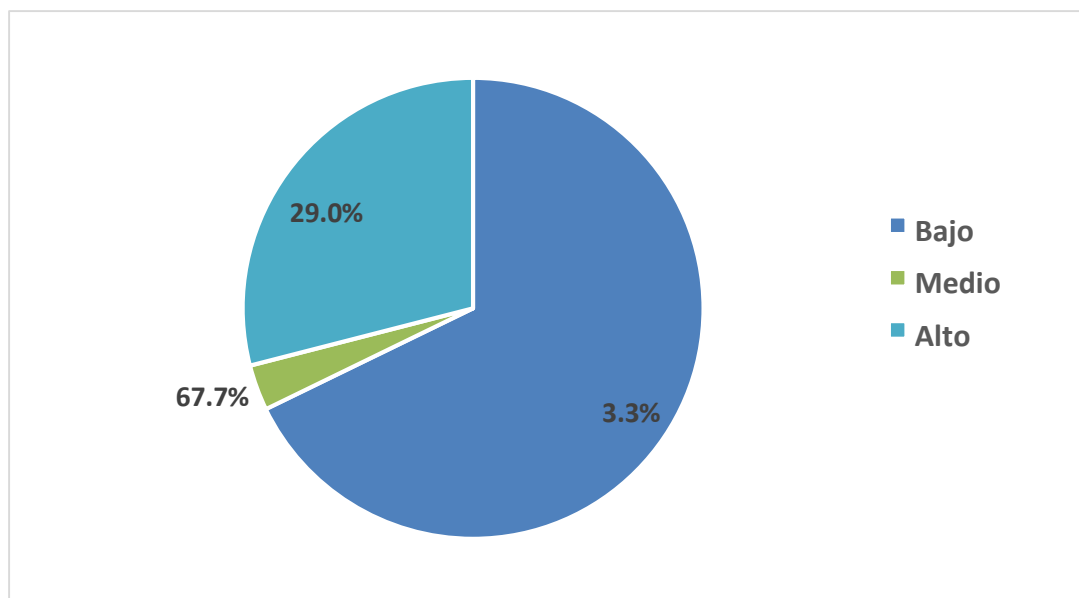
Productividad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	21	67,7
	Medio	1	3,3
	Alto	9	29,0
	Total	31	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 18

Productividad



Fuente: *Elaboración propia*

Interpretación

Respecto a la tabla y figura anteriores, se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 67,7% percibe la productividad en una categoría baja, el 3,3% en la categoría media y el 29,0% en la categoría alto.

Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores percibe la productividad como baja, lo que podría señalar la necesidad de realizar cambios en los procesos, motivación y recursos. Solo un pequeño porcentaje ve la productividad como alta, lo que sugiere que hay áreas de oportunidad para mejorar el rendimiento y aprovechar mejor los recursos disponibles.

5.2.5. Objetivo General

Prueba de Hipótesis del Objetivo General

Al realizar la prueba de hipótesis, es necesario la aplicación de una prueba estadística a efectos de determinar la correlación entre las variables en el caso materia de investigación entre el factor clima organizacional y la productividad, la misma que para tal fin se aplicó la prueba estadística de tau-b de Kendall. En ese orden de ideas, se describe los pasos para la prueba de hipótesis del mencionado objetivo general.

5.3. Formulación de la hipótesis

5.3.1. Hipótesis general nula (H0):

No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco - 2022.

5.3.2. Hipótesis general alterna (H1):

El clima organizacional influye significativamente en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco - 2022.

Tabla 16

Prueba de hipótesis objetivo general

			Clima Organizacional	Productividad
Tau_b de Kendall	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,808**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Productividad	Coeficiente de correlación	,808**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

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

Nota: Se utilizó el coeficiente Tau-b de Kendall para evaluar la relación entre el clima organizacional y la productividad. Los resultados muestran una correlación positiva alta (0,808) y estadísticamente significativa ($p = 0.000$), lo cual respalda la hipótesis alterna (H_1). Esto sugiere que un mejor clima organizacional se asocia con una mayor productividad entre los trabajadores.

5.3.3. Valores calculados:

Valor de Tau-b : $0.808 = 80.8\%$

Valor de P : $0.659 = 65.9\%$

5.3.4. Lectura del p-valor

Como $p = 0.808 > \alpha = 0.05$, entonces, con un margen de error del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En consecuencia, Existe ALTA correlación de influencia positiva (Tau-b = 0.808) entre el factor clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco.

5.3.5. Elección de la hipótesis

Luego de dar lectura e interpretar el valor de α podemos elegir la hipótesis:

El clima organizacional tiene alta influencia en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco – 2022.

5.4. Discusión de los resultados

Los resultados del objetivo específico 1 revelan asociaciones relevantes entre las dimensiones del clima organizacional y la productividad. En primer lugar, se identificó una correlación inversa entre la autonomía y la productividad, lo que podría deberse a la falta de supervisión o estructura clara. Es posible que una autonomía excesiva conlleve a la desorganización o falta de enfoque en los objetivos institucionales.

En contraste, se halló una correlación directa significativa entre la estructura organizacional y la productividad. Este resultado refleja que la claridad en los roles y responsabilidades permite a los trabajadores concentrarse eficazmente en sus tareas, reduciendo la incertidumbre y aumentando el rendimiento.

Respecto a la dimensión de recompensas, también se encontró una correlación positiva con la productividad. Esto indica que los trabajadores que perciben incentivos o reconocimientos por su desempeño tienden a mostrar mayor compromiso y calidad en su trabajo.

Por otro lado, no se halló correlación significativa entre la dimensión de consideración, agradecimiento y apoyo y la productividad. Esto sugiere que, en el contexto de esta institución, estos factores no influyen directamente en el nivel de rendimiento de los trabajadores. Entre las causas más relevantes se identificó la falta de oportunidades de ascenso, lo que genera desmotivación y limita el desarrollo profesional.

En relación al objetivo específico 2, se evaluó el nivel percibido del clima organizacional y la productividad. El 67,7% de los trabajadores considera el clima organizacional como medio, mientras que un 29,0% lo percibe como alto y un 3,3% como bajo. Estos resultados sugieren que el ambiente laboral es moderadamente favorable, pero aún hay margen importante de mejora.

Sin embargo, en cuanto a la productividad, el 67,7% de los trabajadores la percibe como baja, lo cual representa un resultado preocupante. Esto indica que una mayoría significativa no se siente productiva dentro de la organización, mientras que solo el 29,0% la considera alta. Esta situación demanda acciones urgentes por parte de la institución para abordar factores como las condiciones laborales, la motivación, la capacitación continua y una gestión más eficiente.

En referencia al objetivo específico 3, se elaboró una propuesta orientada a mejorar el clima organizacional y, como consecuencia, elevar la productividad institucional. Esta propuesta busca abordar problemáticas como la falta de comunicación interna efectiva, el escaso apoyo entre compañeros y la deficiente atención al usuario. Se recomienda que la Gerencia implemente estrategias claras que fortalezcan un ambiente laboral positivo, colaborativo y participativo, así como ofrecer capacitaciones regulares, promover una cultura de reconocimiento, y mejorar la infraestructura laboral.

Finalmente, al considerar los hallazgos respecto al objetivo general, se concluye que el clima organizacional influye significativamente en la productividad. Factores como la falta de alineación con los objetivos institucionales, el desconocimiento de funciones, y la deficiente comunicación y trabajo en equipo, son elementos que han limitado la eficiencia organizacional. Mejorar estos aspectos permitirá a la institución cumplir sus metas con mayor eficacia y fortalecer su desempeño institucional.

En contraste con los hallazgos obtenidos en esta investigación, algunos estudios muestran resultados divergentes respecto al impacto de la autonomía en la productividad. Por ejemplo, López (2018) en su estudio “Impacto del clima organizacional en la productividad de los empleados en empresas de manufactura” realizado en empresas de manufactura, encontró que mayores niveles de autonomía se asociaban con una mejora significativa en la productividad, al permitir que los empleados tomaran decisiones más rápidas y adaptativas. Esta discrepancia podría explicarse por las diferencias contextuales: mientras que en el entorno de manufactura la autonomía puede mejorar los flujos operativos, en el contexto de una institución pública como la Gerencia Regional de Educación Cusco, la falta de supervisión o guías claras podría traducirse en desorganización más que en eficiencia.

Asimismo, en la tesis de García (2020) “Influencia del clima organizacional en el desempeño de los empleados en empresas del sector tecnológico”, se halló que el reconocimiento (dimensión de recompensa) tenía un impacto bajo en la productividad si no estaba acompañado de una cultura de innovación, lo cual difiere de los resultados actuales donde la recompensa sí se relaciona directamente con la productividad. Estas diferencias remarcan la necesidad de ajustar las estrategias de gestión del clima organizacional a las características estructurales y culturales de cada institución, en lugar de aplicar enfoques universales.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Presentación de la propuesta

En atención a los hallazgos obtenidos en el capítulo V de esta investigación —donde se evidenció una percepción intermedia del clima organizacional y un nivel bajo de productividad entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco— nosotros proponemos una intervención estructurada y estratégica. Esta intervención busca mejorar las dimensiones clave del clima organizacional, con el fin de elevar la productividad institucional de manera sostenible.

La Gerencia Regional de Educación Cusco adopte un Modelo de Gestión del Clima Organizacional basado en tres pilares fundamentales:

1. Bienestar integral del trabajador (físico, emocional y motivacional)
2. Fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo.
3. Reconocimiento del desempeño y desarrollo profesional.

Esta propuesta se constituye como una herramienta de gestión práctica, adaptable al contexto institucional y orientada a fomentar un entorno laboral saludable, colaborativo y productivo. Para asegurar su aplicación efectiva, se busca que las acciones propuestas se integren formalmente en documentos de gestión institucional tales como el Plan Operativo Institucional (POI), el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) y el Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

En atención a los hallazgos obtenidos en el capítulo V de la presente investigación, se constató una percepción intermedia del clima organizacional y un nivel bajo de productividad entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco. Por ello, nosotros

proponemos que esta intervención sea formalmente incorporada dentro del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Plan de Bienestar Social y la Política de Clima Laboral de la entidad, con el fin de convertirla en una estrategia sostenible, normada y evaluable.

Esta propuesta busca actuar sobre las principales dimensiones del clima organizacional con el objetivo de generar mejoras sostenidas en el rendimiento laboral y en la satisfacción del personal. Asimismo, su oficialización mediante el Reglamento Interno de Trabajo y los documentos de gestión estratégica.

6.2. Justificación de la Propuesta

La necesidad de intervenir en el clima organizacional no se limita únicamente a mejorar la productividad; también responde a la urgencia de construir una cultura institucional sólida y sostenible, que favorezca el compromiso del personal y mejore el servicio que la Gerencia Regional de Educación brinda a la comunidad.

La propuesta lleva a que se implementen las siguientes acciones específicas, articuladas a partir de cinco dimensiones críticas identificadas en el estudio:

1. Estructura organizacional clara y funcional:

- Revisión del organigrama institucional.
- Elaboración o actualización de manuales de funciones.
- Redistribución eficiente de cargas laborales.

2. Estilos de liderazgo transformacional:

- Capacitación en liderazgo ético y participativo para jefaturas y coordinadores.

- Evaluación periódica del estilo de liderazgo mediante encuestas internas.

3. Comunicación interna efectiva:

- Establecimiento de reuniones semanales entre áreas.
- Implementación de un boletín institucional digital interno.
- Buzón de sugerencias anónimo (físico y virtual).

4. Sistema de reconocimiento institucional:

- Creación del programa “Reconociendo al Talento GREC”.
- Entrega de menciones mensuales no monetarias (certificados, agradecimientos públicos, días libres rotativos).
- Evaluación semestral del desempeño con retroalimentación individualizada.

5. Condiciones físicas y emocionales del entorno laboral:

- Mantenimiento periódico y mejora de oficinas y espacios comunes.
- Implementación de un programa de salud emocional con talleres y asesorías psicológicas.
- Actividades institucionales de integración y recreación.

Las estrategias para modificar el clima organizacional deben ser integrales y articuladas a través de múltiples dimensiones: estructura organizacional, estilos de liderazgo, canales de comunicación, sistemas de reconocimiento y condiciones físicas del trabajo.

6.3. Objetivo General

Mejorar el clima organizacional para incrementar la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco.

6.4. Objetivos específicos

6.4.1. Promover relaciones interpersonales funcionales

- Fomentar la conformación de equipos de trabajo eficientes mediante el reconocimiento constante de las contribuciones del personal.
- Fortalecer el sentido de pertenencia institucional y promover la colaboración entre empleados.

6.4.2. Aumentar la participación del personal

- Involucrar activamente a los trabajadores en los procesos de toma de decisiones institucionales.
- Garantizar que las decisiones respondan a las necesidades y perspectivas del personal.

6.4.3. Establecer convenios bilaterales con otras instituciones

- Suscribir acuerdos de cooperación institucional que permitan el intercambio de experiencias y pasantías.
- Ampliar el desarrollo profesional del personal mediante el acceso a prácticas organizacionales externas.

6.5. Beneficios

6.5.1. Motivación del personal

- Mayor disposición y eficacia en la realización de tareas cotidianas, lo que contribuirá a un entorno laboral más positivo y productivo.

6.5.2. Trabajo en equipo eficiente

- Incremento de la colaboración y el compañerismo mediante dinámicas que fortalezcan la cohesión del grupo y faciliten la resolución de conflictos.

6.5.3. Participación activa del personal

- Aumento del sentido de pertenencia y del compromiso institucional a través de su implicación en la toma de decisiones estratégicas.

6.6. Público objetivo

Todos los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco, incluyendo personal técnico, administrativo y operativo.

6.7. Actividades

- Aplicar una metodología de evaluación para las capacitaciones, a fin de medir su eficacia y asegurar el desarrollo continuo del personal.
- Llevar a cabo procesos de convocatoria orientados a la incorporación de personal especializado con criterios de liderazgo y competitividad.
- Diseñar e implementar un plan de incentivos que reconozca el buen desempeño laboral de manera objetiva y transparente.
- Organizar capacitaciones periódicas sobre trabajo en equipo y liderazgo desde cada puesto funcional.

- Difundir permanentemente la misión, visión y objetivos institucionales, promoviendo la alineación estratégica del personal.
- Establecer mecanismos de retroalimentación sobre las actividades formativas, garantizando su aplicabilidad y mejora continua.

6.8. Responsables de las actividades

- **Alta Dirección:** Supervisará la ejecución de la propuesta, asegurando que esta se mantenga alineada con los objetivos estratégicos institucionales, además de brindar el respaldo necesario para su correcta implementación.
- **Área de Recursos Humanos:** Tendrá a su cargo la coordinación de las actividades de capacitación y gestión del personal, garantizando el cumplimiento de los objetivos específicos planteados.
- **Personal especializado:** Será el encargado de ejecutar las capacitaciones, así como de llevar a cabo las evaluaciones previstas en la propuesta de intervención.

6.9. Recursos y materiales a utilizar

a. Espacios y equipos:

- Auditorio de la Gerencia Regional de Educación Cusco
- Pizarra acrílica y proyector multimedia
- Computadora y sistema de sonido básico

b. Materiales de oficina:

- Plumones, cartulinas, papelotes, portafolios y lapiceros
- Materiales informativos y guías formativas
- Certificados de participación para los asistentes

c. Recursos adicionales:

- Refrigerios para jornadas de capacitación y eventos institucionales

6.10. Cronograma de implementación

A continuación, se describe la propuesta de cronograma, organizada en cuatro etapas principales:

- **Inicio y planificación:** Establecimiento de fechas de inicio, cronograma de reuniones y asignación de responsables.
- **Ejecución:** Implementación de las actividades propuestas, siguiendo los tiempos definidos para cada una.
- **Revisión y evaluación:** Desarrollo de evaluaciones periódicas para medir el avance, identificar dificultades y proponer ajustes estratégicos.
- **Cierre y retroalimentación:** Sistematización de resultados, análisis de impacto y elaboración de propuestas de mejora continua que garanticen la sostenibilidad de la intervención.

Tabla 17

Cronograma de Implementación de la Propuesta de Mejora del Clima Organizacional

Mes	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
Mes 1	Planificación y Preparación	Revisión y ajuste del plan, preparación de recursos y asignación de tareas.	Alta Dirección y RRHH	Recursos de oficina.
Mes 2	Implementación de la metodología de evaluación de capacitación	Desarrollo encuestas y evaluación.	RRHH y Personal Capacitado	Materiales de Evaluación y encuestas
Mes 3	Desarrollo de proceso de convocatoria y plan estratégico	Diseño e implementación de convocatorias y oportunidades de desarrollo profesional.	RRHH y Alta Dirección	Documentos de convocatoria
Mes 4	Establecimiento del plan de incentivos	Creación e Implementación de un sistema de incentivos y reconocimiento.	RRHH	Incentivos y certificados
Mes 5	Capacitación en trabajo en equipo	Realización de sesiones de capacitación sobre trabajo en equipo, comunicación y resolución de conflictos.	Personal capacitado	Espacios de Capacitación y proyector.
Mes 6	Socialización de Misión, Visión y Objetivos	Comunicación continua sobre misión, visión y objetivos a través de reuniones y materiales informativos.	Alta Dirección y RRHH	Pizarra, material informativo

Mes 7	Retroalimentación de Capacitaciones y Actividades	Recolección y análisis de la retroalimentación sobre capacitaciones y actividades realizadas.	RRHH y personal capacitado	Encuestas de retroalimentación.
Mes 8	Evaluación intermedia del plan de incentivos y proceso de convocatoria	Revisión de la efectividad del plan de incentivos y el proceso de convocatoria, ajustes necesarios.	RRHH y Alta Dirección	Informes de evaluación
Mes 9	Implementación de convenios bilaterales	Formalización de convenios con otras instituciones para pasantías.	Alta Dirección y RRHH	Documentos de convenio
Mes 10	Capacitación avanzada y seguimiento	Sesiones de capacitación adicionales y seguimiento de la implementación de planes anteriores.	Personal capacitado	Espacios de capacitación, materiales
Mes 11	Revisión final de actividades y ajustes	Evaluación final de todas las actividades implementadas, ajuste de estrategias si es necesario.	Alta Dirección y RRHH	Informes de evaluación
Mes 12	Informe de resultados y planificación futura	Preparación de un informe detallado sobre los resultados obtenidos y planificación de acciones futuras.	Alta Dirección y RRHH	Documentos y recursos de informe

Fuente: *Elaboración propia.*

6.11. Evaluación y Monitoreo

Se establecerán indicadores clave de desempeño para medir la efectividad de las actividades propuestas:

- **Indicadores de motivación:** Encuestas de satisfacción y motivación del personal.
- **Indicadores de trabajo en equipo:** Evaluaciones de la eficacia del trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- **Indicadores de participación:** Nivel de participación en la toma de decisiones y actividades organizacionales.

CONCLUSIONES

Primera conclusión:

De acuerdo con el objetivo general del estudio, se determinó que el clima organizacional influye significativamente en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Cusco 2022. Se halló una correlación positiva y alta entre ambas variables, lo que indica que una mejora en el clima organizacional conllevaría a un incremento en los niveles de productividad. Este hallazgo resalta la necesidad de mantener un entorno laboral favorable como un factor clave para potenciar el rendimiento del personal.

Segunda conclusión:

En relación con las causas que explican la percepción de productividad de los trabajadores, se identificó una correlación inversa con la dimensión autonomía, y una correlación directa con las dimensiones de estructura y recompensa. Lo anterior destaca la importancia de lograr un equilibrio entre la autonomía laboral y una adecuada estructura organizacional, así como de establecer un sistema de recompensas que motive y comprometa a los empleados con el logro de los objetivos institucionales.

Tercera conclusión:

La percepción del clima organizacional se ubicó mayoritariamente en la categoría media (**67,7%**), mientras que la productividad fue percibida como baja por el mismo porcentaje de trabajadores. Esto evidencia una brecha que debe ser atendida. Resulta esencial que la Gerencia Regional de Educación Cusco refuerce sus estrategias para mejorar el clima laboral, promoviendo un entorno más participativo, dinámico y organizado, con el fin de impactar positivamente en la percepción y los niveles de productividad.

Cuarta conclusión:

Se establece la necesidad de implementar una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento del clima organizacional y al incremento de la productividad del personal. Esta propuesta debe constituirse como un documento técnico y operativo que guíe la gestión institucional hacia el logro de sus metas. Se espera que, al adoptar dichas mejoras, la institución no solo optimice su rendimiento interno, sino también eleve la calidad del servicio brindado a los usuarios.

SUGERENCIAS

Primera sugerencia:

Se recomienda a la Gerencia Regional de Educación Cusco otorgar mayor relevancia al clima organizacional, ya que constituye un factor clave para mejorar la productividad institucional. Es fundamental socializar los objetivos estratégicos y fomentar la participación activa de los trabajadores en la planificación, ejecución y evaluación de los planes de trabajo. Asimismo, se sugiere organizar actividades que promuevan la integración, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia, permitiendo que el personal asuma retos y participe activamente en la toma de decisiones.

Segunda sugerencia:

Se propone a la Gerencia Regional de Educación Cusco mejorar el acondicionamiento del espacio de trabajo, asegurando ambientes adecuados que faciliten una atención de calidad a los usuarios. Además, se recomienda crear oportunidades claras y transparentes de ascenso y desarrollo profesional para el personal. Es indispensable fortalecer la comunicación fluida y bidireccional entre los trabajadores y sus jefaturas inmediatas, lo que permitirá resolver problemas de forma oportuna, mejorar la productividad y fortalecer el cumplimiento de las metas institucionales en beneficio de la comunidad educativa.

Tercera sugerencia:

Se sugiere a la alta dirección, órganos de gobierno y funcionarios de la Gerencia Regional de Educación Cusco, elaborar e implementar un plan integral de desarrollo humano, que tenga como prioridad la mejora del clima organizacional. Este enfoque permitirá **potenciar** las capacidades del personal, mejorar la eficiencia laboral e incrementar la productividad institucional de manera sostenida.

Cuarta sugerencia:

Se considera conveniente que la Gerencia Regional de Educación Cusco revise, actualice y contextualice sus documentos de gestión técnico-administrativa, los cuales actualmente presentan desactualización y descontextualización. Esta situación representa un obstáculo para la formulación y ejecución eficaz de planes, programas y proyectos institucionales. La actualización del acervo documentario permitirá optimizar la gestión presupuestal, mejorar la ejecución de actividades y contribuir a una mayor efectividad en la atención a la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., & Meyer, J. (2021). The impact of perceived leadership on employee job satisfaction and turnover intention: A meta-analysis. *106*, 2, 342-358. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000444>
- Alva, S. O. (2017). Clima organizacional y su relación con la calidad de servicio al usuario en el Módulo Penal de la Corte Superior de Justicia de Ancash-Huaraz, 2017. UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11937/alva_so
- Aquise, & Torres. (2009). Clima Organizacional del Hogar Clínica San Juan de Dios Cusco y su influencia en el desarrollo de la institución [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (2014). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Campbell, J. (1970). *MANAGERIAL behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.**
- Castañeda, V. D. (2016). Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa "Concreteras Granizo". Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Castañeda, V. M. (2016). Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la Empresa "Concreteras Granizo" (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Chávez, H. L. (2020). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de educación secundaria en la región Cusco. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. 6ª ed. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: Un enfoque moderno. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). Administración de recursos humanos. 10ª ed. McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2001). What is organizational justice? A historical overview. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Castañeda, A., & Montoya, D. (2021). Influencia del liderazgo en el clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo*, 23(1), 44–59.

Contraloría General de la República. (2021). Informe de evaluación del ambiente laboral en el sector público. Contraloría General de la República.

COPARE. (2021). El Proyecto Educativo Regional. Dirección Regional de Educación Cusco (DREC).
<https://www.gereducusco.gob.pe/files/documentos/gestion/PerDREC.pdf>

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (2020). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *132*, 3, 453-486.

Psychological Bulletin. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.453>

Dessler, G. (1976). *Personnel Management*. Prentice Hall.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Drucker, P. (2006). *El ejecutivo eficaz en acción*. Deusto.

Fernández, A. (2020). *Impacto de los climas organizacionales en la productividad*. Editorial Pearson.

Fernández, J., & Rodríguez, A. (2021). *Psicología del trabajo y clima organizacional*. Editorial Pearson.

Fernández, A., & Espinosa, C. (2022). *Comportamiento organizacional para la gestión pública*. Editorial Universitaria.

Fleitman, J. (2008). *Indicadores de gestión: Cómo medir los factores críticos de éxito en las organizaciones*. Grupo Editorial Norma.

Fleitman, J. (2020). The effects of perceived organizational support and organizational justice on employee performance and job satisfaction. 46, 1, 25-49. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206318813707>

Flores, H. R. (2019). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de Cusco*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Environmental Variables in Behavior in Organizations*. In M. W. Kahn, et al. (Eds.). 19-25. McGraw-Hill.

Gallup. (2017). *State of the American Workplace*. Gallup Press.

- Gámez, J. (2021). Condiciones de trabajo y bienestar: Un enfoque desde la psicología del trabajo. Editorial Universidad de Sevilla.
- García, P. (2020). Influencia del clima organizacional en el desempeño de los empleados en empresas del sector tecnológico.[Tesis de maestría]. Universidad de Sevilla.
- García, P. (2022). articulación consultiva y eficiencia operativa. Editorial Wiley.
- Garrido, D. M. (2018). Clima organizacional y su impacto en la productividad laboral en instituciones de servicio. Universidad Nacional de San Agustín.
- Garrido, M. J. (2018). Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la Sede de Lima (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres.
- Garza, A. (2010). Clima Organizacional y su Impacto en la Productividad. Editorial Académica Española.
- Gerencia Regional de Educación. (2022). Reporte de objetivos anuales y desempeño institucional. <https://www.gob.pe/gerenciaregionaleducacion>
- Goleman, D. (2000). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.
- Gómez, L. (2022). Cultura organizacional y participación plena. Editorial Routledge.
- Gómez, M., & García, L. (2021). Motivación y rendimiento en el entorno laboral. Editorial McGraw-Hill.
- Goncalves, F. (2000). Relaciones Humanas y Productividad en la Empresa. Editorial Pirámide.
- Gonçalves, V. (2000). estudio del Clima Organizacional. Editorial del Trabajo.

González, R. (2018). Estructura organizacional y dinámica laboral. Editorial Ediciones de la U.

Guevara, L. (2018). Clima organizacional y su impacto en la conducta de los empleados. 26, 4, 620-634. Revista de Psicología Organizacional. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1162>

Hackman, J., & Oldham, G. (2019). Motivation through the design of work: Test of a theory. 16, 2, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hernández Sampieri, R. (2001). Metodología de la Investigación. 3ª ed. McGraw-Hill.

Hernández, E. (2001). *The Growth of Real Wages and Productivity in Mexico: A Microeconomic Approach*. North American Agreement on Labor Cooperation.

Hernández, M. (2019). Efectos del ruido y la ventilación en el rendimiento de los trabajadores. Universidad de Investigación.

Hernández, R., & Torres, A. (2021). Innovación y desempeño organizacional. Editorial Cambridge University Press.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.

Hernández, R., Rodríguez, P., & Baptista, P. (2011). Metodología de la investigación. 6ª ed. McGraw-Hill.

Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. 72, 2, 164-174. Harvard Business Review.

INEI. (2022). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2022. <https://www.inei.gob.pe>

Jehn, K., & Mannix, E. (2021). The impact of conflict on team performance: A meta-analysis. 106, 8, 1309-1325. Journal of Applied Psychology.

<https://doi.org/10.1037/apl0000872>

Jiménez, A. (2021). Liderazgo y estructura en organizaciones grandes. Editorial Alfaomega.

Judge, T., Piccolo, R., & Ilies, R. (2019). The forgotten ones: Examining the role of leadership in employee job satisfaction and performance. *45*, 2, 486-510. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206318819312>

Ledesma, R. (2020). Condiciones ambientales y su impacto en el desempeño laboral. Editorial Académica.

León, S. R. (2018). Principios de economía y productividad. Editorial Universitaria.

LePine, J., Zhang, Y., Crawford, E., & Rich, B. (2019). Turning their pain to gain: Toward a broader understanding of the role of social support in the workplace. *104*, 8, 1123-1136. *Journal of Applied Psychology*,. <https://doi.org/10.1037/apl0000415>

Lewin, K. (1985). Principios de cambio organizacional. Editorial GHI.

Liao, H., & Chuang, A. (2019). The role of interpersonal relationships in promoting team collaboration and reducing conflicts in the workplace. *104*, 3, 233-245. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000356>

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press.

Lomas, P. M. (2017). La productividad en la empresa moderna: Conceptos y aplicaciones. Editorial Técnicas.

López, C. (2022). Actitudes y expectativas en el ámbito laboral. Editorial Ediciones Akal.

López, J. (2019). El efecto del paternalismo en la motivación de los empleados. Editorial Sage.

- López, R. (2018). Impacto del clima organizacional en la productividad de los empleados en empresas de manufactura. [Tesis de maestría]. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mamani, H. A. (2021). Impacto del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Cusco. Universidad Andina del Cusco.
- Martínez, L. (2019). Efecto del clima organizacional en la productividad laboral en el sector financiero [Tesis de maestría]. Universidad de Buenos Aires.
- Martínez, R. (2021). Centralización, control y rotación de personal. Editorial Springer.
- Marx, K. (1980). El capital: Crítica de la economía política. Vol. 1. Siglo XXI Editores.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Reporte sobre remuneraciones y políticas de igualdad salarial. <https://www.mef.gob.pe/>
- Ministerio de Educación. (2022). Informe sobre infraestructura y condiciones laborales en el sector educativo. <https://www.minedu.gob.pe/>
- Morales, F. (2020). Flexibilidad y dependencia en sistemas autoritarios. Editorial Palgrave Macmillan.
- Pérez, J., & Martínez, E. (2020). Clima organizacional y relaciones interpersonales. Editorial Anaya.
- Pérez, R. (2019). Psicología organizacional: La dinámica del comportamiento en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill.
- Quijano, S. (2006). Gestión del talento humano y productividad en las organizaciones. Editorial Alhambra.

- Quispe, M. M. (2020). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Cusco. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Ramírez, G. M. (2021). El impacto del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la empresa minera Yanacocha. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Ramos, M. D. (2012). El clima organizacional: Definición, teoría, dimensiones y modelos. UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). Administración. 13^a ed. Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). Organizational Behavior. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Ruiz, M. (2023). Innovación y compromiso en sistemas de participación plena. Editorial Oxford University Press.
- Saavedra, L. A. (2008). El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad. Universidad de San Carlos - Guatemala.
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/14437/1/13%20OVL%20071.pdf>
- Salcedo, S. (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Cartagena.

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20>

[Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20(1).pdf?sequence=1)

Salgado, M. (2022). Relaciones interpersonales en el trabajo: Impacto en el clima organizacional y la productividad. Editorial Ediciones Pirámide.

Sánchez, M. (2002). Economía de la empresa. Madrid, España: Paraninfo.

Sánchez, M., & López, F. (2019). Estrés laboral y su impacto en la rotación de personal. Editorial Grupo Editorial Patria.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2018). Happiness at work and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 383–401.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2021). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. 25, 4, 293-315. *Work & Stress*.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. Jossey-Bass.

Schneider, B., & Barbera, K. (2020). The role of standards in organizational performance.

In *Organizational Climate and Culture*. 215-242. Routledge.

<https://doi.org/10.1201/9780429296650-12>

Schroeder, R. (2002). Administración de operaciones. 2da ed. McGraw-Hill.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. 39, 2, 102-111. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Serrano, A. (2021). Motivación y rendimiento en sistemas consultivos. Editorial Elsevier.

Sladogna, M. (2017). Productividad: Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva. Vol. III. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad.

- Solís, C. Z. (2017). Clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5995/Solis_chz.pdf?sequence=3
- Spreitzer, G. (2018). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. 37, 5, 1442-1465. Academy of Management Journal. <https://doi.org/10.5465/256528>
- Sumanth, D. (1999). Administración para la productividad total. 1.^a ed. México: Continental S.A. de C.V.
- Taguiri, R. (1968). El concepto de clima organizacional. Boston: Harvard Business School.
- Toro, C. J. (2017). Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Towers Watson. (2019). Global Workforce Study: The Changing Workplace. Towers Watson.
- Universidad Nacional de San Agustín. (2021). Estudio sobre la relación entre clima organizacional y productividad en instituciones públicas del sur del Perú.
- Van Der Berghe, E. (2005). Gestión y gerencias empresariales: Aplicadas al siglo XXI. 2.^a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. (2018). Fostering organizational identification through transformational leadership and the role of commitment. 39, 6, 716-730. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2248>
- Vázquez, C., & Pérez, J. (2022). Estructura organizacional y retención de talento. Editorial CRC Press.
- Vilca, S. J. (2019). Influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Miraflores. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Zapata, A. (2000). *Métodos para la investigación de la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Zuluaga, M., & Giraldo, G. (2001). *Clima organizacional: Departamento Administrativa de la Función Pública*. Colombia.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Influencias del Clima Organizacional en la Producción de los Trabajadores de la Gerencias Regional del Cusco - 2022

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General: ¿Cómo influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación - 2022?	Objetivo General: Determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco durante el año 2022.	Hipótesis General: El clima organizacional influye directamente en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Educación - 2022.	Variable Independiente: - Clima organizacional Variable dependiente: - Productividad	Clima organizacional: - Autonomía - Grado de estructura del puesto - Recompensa - Trabajo en equipo - Cooperación Productividad: - Dimensión técnica - Dimensión económica - Dimensión social.	Enfoque: Cuantitativo Nivel: Descriptivo y Correlacional Diseño: No experimental – Transversal Universo: 104 trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco – 2022 Muestra: 31 Técnica: Encuestas Instrumento: Cuestionarios
Problemas Específicos: PE1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación - 2022? PE2. ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Educación - 2022? PE3. ¿Cómo influye en las condiciones físicas, emocionales en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Educación - 2022?	Objetivos Específicos: OE1. Identificar el nivel de satisfacción laboral percibido por los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco. OE2. Describir la situación actual del clima organizacional y la productividad en la Gerencia Regional de Educación del Cusco. OE3. Determinar cómo influyen las condiciones físicas y emocionales del entorno laboral en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco.	Hipótesis Específicas: HI1. Existe una relación negativa entre el nivel de satisfacción, con el clima organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación – 2022 HI2: El clima organizacional de la Gerencia Regional de Educación Cusco – 2022 presenta deficiencias en aspectos como: La comunicación interna, liderazgo y condiciones laborales, lo cual se relaciona con niveles bajos de productividad. HI3: La reestructuración del ambiente físico y asegurar el bienestar emocional de los trabajadores, impactará positivamente en el clima organizacional y por ende en su productividad.			

Anexo 2: ENCUESTAS

CUESTIONARIO 1

APLICACIÓN DE ENCUESTA, PARA LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO – 2022, DE ACUERDO AL MUESTREO REALIZADO.

PROFESIÓN:

DEPENDENCIA LABORAL:

INSTRUCCIONES: Distinguido (a) Sr (a) trabajador de la Gerencia Regional de Educación Cusco, previo saludo le solicitamos nos ayude a responder a las preguntas formuladas que servirán para determinar la influencia del CLIMA ORGANIZACIONAL en la PRODUCTIVIDAD de los servidores; por lo que recomendamos responder con la mayor objetividad posible, según las alternativas propuestas, mediante un aspa (X).

Dimensiones	CLIMA ORGANIZACIONAL	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Autonomía	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco necesitan que su superior le diga que se debe de hacer?	1	2	3	4
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen flexibilidad en su trabajo para cumplir sus funciones?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco son capaces de tomar sus propias decisiones dentro de su trabajo?				
Grado de Estructura del puesto	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco conocen cuáles son los Objetivos que debe cumplir dentro de su puesto?				
Recompensa	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco consideran que existen posibilidades de ascenso dentro de su trabajo?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco perciben alguna recompensa económica cuando realizan excelentemente sus labores?				
	¿La Gerencia Regional de Educación Cusco organiza capacitaciones para mejorar su productividad y competencias de sus trabajadores?				

Consideración Recompesa Y apoyo	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen buena predisposición para ejecutar trabajos en equipo?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco identifican los objetivos del equipo de trabajo?				
	¿Los superiores colaboran con sus subordinados constantemente en el cumplimiento de objetivos institucionales?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco transmiten con claridad los mensajes en todos los niveles de la institución?				
	¿Considera que entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco existe unidad y comunicación?				
	¿Considera Ud. Que las distintas oficinas de la Gerencia Regional de Educación Cusco coordinan adecuadamente para cumplir objetivos institucionales?				
	¿Se percibe apoyo y colaboración entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco?				
	¿Considera Ud. que en la Gerencia Regional de Educación Cusco hay un ambiente de entusiasmo e iniciativa entre compañeros de trabajo?				

CUESTIONARIO 2

Dimensión	PRODUCTIVIDAD	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
		1	2	3	4
Técnica	¿Considera usted que los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tiene conocimiento para logran completar las tareas dentro del tiempo establecido?				
	¿Considera usted que el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco es eficiente en cuanto al uso de equipo e instrumentos de trabajo?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco logran los resultados esperados con un mínimo de correcciones?				
	¿El desempeño de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tiene un impacto positivo en la institución?				
Económica	¿Las acciones de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco generan beneficios que superan los costos de la organización?				

	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco buscan la manera más económica de realizar sus actividades sin sacrificar la calidad?				
Social	¿Usted considera que los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco brindan buena información sobre los trámites a los usuarios?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco hacen seguimiento del estado de los trámites que realizan los usuarios?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco son proactivos con sus compañeros y usuarios?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen una relación óptima con su jefe inmediato?				
	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco consideran que su ambiente de trabajo contribuye a su bienestar general?				

	¿Los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco tienen acceso a los recursos que promueven su salud y bienestar laboral?				
--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Galería Fotográfica



FOTO 1: Fachada de la Gerencia Regional de Educación Cusco.



FOTO 2: Patio principal de la Gerencia Regional de Educación.



FOTO 3: Segundo patio de la Gerencia Regional de Educación Cusco, el tercer piso que se observa se encuentra inhabitable



FOTO 4: Recorriendo las oficinas para aplicar las encuestas al personal de la Gerencia Regional de Educación Cusco.



FOTO 4: Oficina de los especialistas del nivel secundaria de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco.



FOTO 5: Tercer patio de la Gerencia Regional de Educación Cusco,



FOTO 6: Pedagógica de la Gerencia Regional de Educación Cusco.

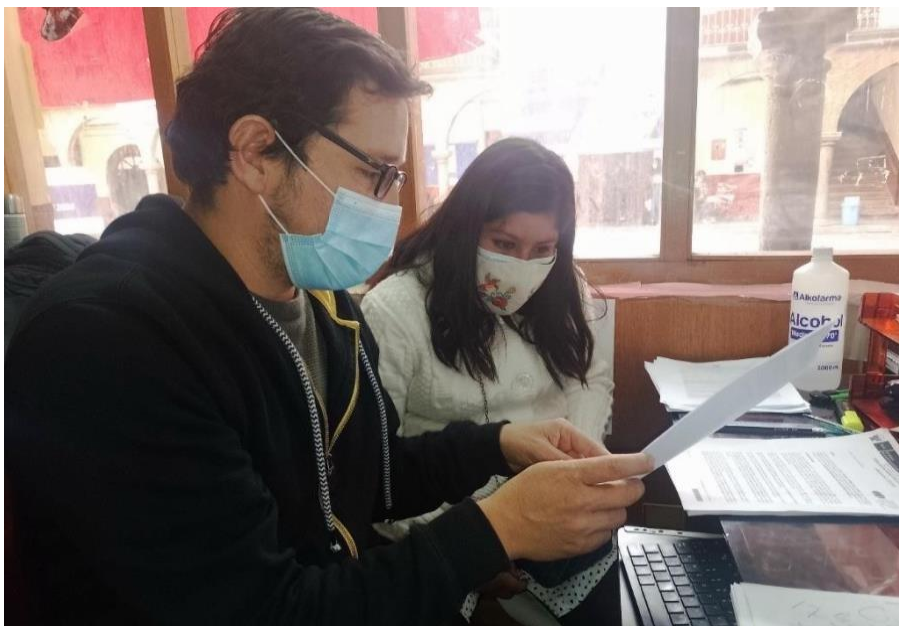


FOTO 7: Aplicando encuesta al responsable del AIR del área de Administración de la Gerencia Regional de Educación Cusco.



FOTO 8: Explicando el llenado de la encuesta a la responsable del área de Técnico Productivo de Gestión Pedagógica.



FOTO 9: Explicando el llenado de la encuesta al especialista de Educación Física, de la Gerencia Regional de Educación Cusco