

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Predictor de la gestión por resultados



CLIMA ORGANIZACIONAL:

Predictor de la gestión por resultados

Noeding Lourdes Ordaya Morales
Nelly Luz Fuster Zúñiga
Juan Antonio Ricaldi Baldeon
Jannet Karim Fuster Gómez

Noeding Lourdes Ordaya Morales

Correo de contacto: noedior122@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6976-0188>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Nelly Luz Fuster Zúñiga

Correo de contacto: nfusterz@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9912-7076>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Juan Antonio Ricaldi Baldeon

Correo de contacto: jbaldeonr@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1457-522X>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Jannet Karim Fuster Gómez

Correo de contacto: jfusterg@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5975-0602>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blind*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-607-8960-04-0

© Noeding Lourdes Ordaya Morales

© Nelly Luz Fuster Zúñiga

© Juan Antonio Ricaldi Baldeon

© Jannet Karim Fuster Gómez

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10522815>

© Editorial Tercer Sol

www.editorialtercersol.com

Este libro es resultado de la investigación “*Clima organizacional y gestión por resultados de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, 2015*”, realizada en la Universidad César Vallejo.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Tercer Sol.

Edición electrónica: Editorial Tercer Sol.

Editado en México

Published in Mexico

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	11
CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEPTO ABSTRACTO Y PERCEPTIVO	11
1.1. Origen de la definición	11
1.2. Definiciones	16
1.3. Interpretaciones del clima organizacional en el siglo S.XX	20
1.4. Las nuevas interpretaciones sobre el clima organizacional en el S.XXI	23
1.5. Proceso del clima organizacional	26
1.6. Medición del clima organizacional	28
1.6.1. Enfoque en los atributos organizacionales	29
1.6.2. Enfoque en los atributos individuales	30
CAPÍTULO II	31
VARIABLES INTERVINIENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.1. Motivación	31
2.2. Satisfacción laboral	33
2.3. Cultura organizacional	35
2.4. Estilos de liderazgo	38
2.5. Gestión del talento humano	42
2.6. Toma de decisiones	43

CAPÍTULO III	47
GESTION POR RESULTADOS	47
3.1. Origen y fundamentos	47
3.2. Definiciones	49
3.3. Características	50
3.5. Ciclo de la Gestión por Resultados	50
3.6. Instrumentos de la Gestión por Resultados	51
3.7. Factores que afectan la Gestión por Resultados	52
3.8. Gestión por Resultados en instituciones educativas	55
3.8.1 Gestión institucional	55
3.8.2. Gestión pedagógica	56
3.8.3. Gestión administrativa	57
 CAPÍTULO IV	 58
CLIMA ORGANIZACIONAL Y GPR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS	58
4.1. Contexto	58
4.2. Objetivos	59
4.3. Variables	60
4.4. Tipo y diseño de investigación	60
4.5. Población, muestra y muestreo	61
4.6. Técnicas de instrumento y recolección de datos	61
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	63
4.8. Resultados	64
4.8.1. Estadística descriptiva	64
4.8.2. Estadística inferencial	71
4.9. Discusión de resultados	75
4.10. Conclusiones y recomendaciones	77
 CAPÍTULO V	 79
CONSIDERACIONES FINALES	79
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 81

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i>	Rangos de valoración de Alfa de Cronbach	63
<i>Tabla 2.</i>	Estadísticas de fiabilidad. Alfa de Cronbach	63
<i>Tabla 3.</i>	Resumen de resultados descriptivos de Clima organizacional	64
<i>Tabla 4.</i>	Resumen por resultados de la variable N° 2. Variable gestión por resultados	67
<i>Tabla 5.</i>	Prueba de normalidad	72
<i>Tabla 6.</i>	Matriz de correlación entre variables generales	72
<i>Tabla 7.</i>	Matriz de correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional	73
<i>Tabla 8.</i>	Matriz de correlación entre el clima organizacional y la gestión pedagógica	74
<i>Tabla 9.</i>	Matriz de correlación entre el clima organizacional y la gestión administrativa	75

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Modelo de GpR en el ciclo de gestión	51
<i>Figura 2.</i>	Consolidado de resultados de la variable Clima organizacional	65
<i>Figura 3.</i>	Consolidado de resultados de la dimensión Potencial Humano	66
<i>Figura 4.</i>	Consolidado de resultados de la dimensión Cultura Organizacional	67
<i>Figura 5.</i>	Consolidado de resultados de la variable Gestión por resultados	68
<i>Figura 6.</i>	Consolidado de los resultados de la dimensión Gestión Institucional	69
<i>Figura 7.</i>	Consolidado de resultados de la dimensión Gestión Institucional	70
<i>Figura 8.</i>	Consolidado de resultados de la dimensión Gestión Administrativa	71

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (CO) es el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización sobre el entorno laboral en el que se desenvuelven; es la manera en la que los empleados de una empresa perciben la estructura y los procesos de la organización, así como sus políticas, procedimientos, liderazgo y cultura, a esto se le suma aquellos elementos que afectan los sentidos y las emociones, así como las motivaciones y estimulaciones psicológicas.

El CO se caracteriza por promover motivación empresarial en la subjetividad de sus empleados, para que estos desarrollen satisfacción de su espacio y entorno laboral y busquen mejoras en sí mismos y logren alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

El compromiso, el sentido de pertenencia, y el involucramiento de los empleados con la organización son producto de un clima organizacional positivo y saludable que busca en continuo satisfacer las exigencias, necesidades y expectativas de sus empleados. Esto se traduce en empleados satisfechos dispuestos a trabajar para alcanzar los objetivos y las metas de la organización.

En lo económico, un CO cuyo objetivo sea incentivar el trabajo en equipo, la permanencia en el mercado, y la supremacía organizacional, siempre va a lograr tales fines con un grupo de personas que estén más centrados en su trabajo y en ser más eficientes, esto es estimulado desde la organización mediante las variables que intervienen en el CO como la motivación, la satisfacción laboral, la cultura, la gestión del talento humano y el efectivo liderazgo.

Por otro lado, la GpR (GpR) es un modelo gerencial-administrativo que se centra en la consecución de objetivos concretos, basado en la idea de que la organización debe proporcionarle a los

empleados los recursos y el apoyo que estos necesitan para lograr los resultados, ya que los mismos son su responsabilidad.

El CO es un factor clave para que toda empresa logre con éxito la GpR, ya que el mismo contribuye a que los empleados estén motivados, comprometidos y sean productivos. Por lo contrario, un CO negativo provoca en los trabajadores desmotivación, absentismo y baja productividad, es decir, afecta y perturba la responsabilidad que pudiesen desarrollar los empleados para el logro de resultados.

La GpR busca promover mediante la participación activa y comprometida que los empleados desarrollen un grado de lealtad y deber hacia la búsqueda del éxito organizacional y que estos resultados sean medibles, para que una evaluación hacia la excelencia sea promovida y trabajada por todos los miembros que forman parte del equipo de trabajo.

CAPÍTULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEPTO ABSTRACTO Y PERCEPTIVO

1.1. Origen de la definición

El bienestar productivo dentro de las organizaciones ha sido un asunto en el que por años investigadores en áreas como la gerencia, la producción, la administración y hasta la psicología, han intentado dar respuestas satisfactorias a las interrogantes: ¿Cómo se origina? ¿Qué lo desarrolla? y ¿cómo mantenerlo? En este sentido, han estado en la búsqueda y análisis de aquellos elementos que contribuyan con el mismo. Uno de estos estudiosos fue Elthon Mayo, quien en 1924 realizando un estudio sobre el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones singulares en la planta de Hawthorne, cerca de Chicago, EE. UU, perteneciente a la Western Electric Co., favoreció la comprensión de que un clima laboral satisfactorio depende de la confluencia de diversas variables, cuya codificación e intensidad, no solo repercute en la productividad y los resultados económicos que espera una empresa sino en el estado emocional de sus trabajadores (Olaz y Ortiz, 2014).

Por tal razón, hacer una referencia del constructo CO, es reseñar una evolución a través del tiempo, desde sus primeras conceptualizaciones en la década de 1930 hasta las teorías actuales. Esto debido a que el concepto de CO tuvo en principio una connotación psicológica por referir el comportamiento y rendimiento de los empleados de una organización hasta convertirse en un

constructo multidimensional que no solo influye en el comportamiento de los individuos, sino en la eficacia, eficiencia y utilidad financiera, económica y comercial de las organizaciones (Olaz y Ortiz, 2014).

Calle et al. (2023), refieren que existen etapas del pensamiento administrativo que contextualizan la evolución de la definición del CO; en cada una de ellas se encuentran autores que explican este constructo desde realidades científicas distintas pero que fueron desarrollando y aportando los elementos, variables y componentes vinculados con lo que hoy conocemos como CO. Estas etapas son las siguientes:

- a) Etapa pre-científica (1930-1950): Cuevas (2010) y Gómez (2011), como se citaron en Ramos (2012), mencionan que la psicología organizacional o psicología industrial como se concibió en principio el CO, nace entre la primera y la segunda guerra mundial, ya que un grupo de psicólogos fueron comisionados con el propósito de identificar sistemáticamente en un conjunto de personas -en este caso reclutas del ejército estadounidense- características adecuadas que favorecieran la permanencia de estos en una organización. Así pues, estudiaron la inteligencia, la capacidad de adaptación, la actitud ante la adversidad, entre otros puntos, concluyendo que las particularidades psicológicas individuales son muy importantes en el comportamiento de los individuos dentro una organización.

Edel, et al. (2007, como se citaron en Ramos, 2012) mencionan que en esta etapa las evaluaciones y los primeros estudios sobre la psicología organizacional o CO, estuvieron centrados en las descripciones de las condiciones físicas, sociales y psicológicas del entorno y el bienestar laboral; se conceptualizaron fenómenos subjetivos que eran difíciles de medir y cuantificar, como el sentimiento de los trabajadores a participar, el ser reconocido, las motivaciones, las relaciones interpersonales, problemas derivados del cansancio, la capacidad de aprendizaje, la percepción, la actitud con respecto al trabajo, la personalidad, el liderazgo, el rendimiento, entre otros.

El psicólogo industrial Fritz Roethlisberger y el sociólogo William Dickson, junto con Elthon Mayo fueron los primeros en referir el término CO, pero lo definieron como ambiente psicológico laboral, siendo concebido como un conjunto de condiciones organizacionales

internas subjetivas que rodean al empleado y que influyen en la satisfacción laboral del mismo, su rendimiento y desenvolviendo dentro de la empresa (Bustamante et al., 2018).

A partir de estos aspectos, y estando el constructo CO dentro de la rama de la psicología, Kurt Lewin, psicólogo social alemán, en la década de 1930 acuñó el término clima social, para referirse a aquellas características de la relación del individuo con el ambiente psicológico de una organización, el cual influye en la conducta y accionar de este en la empresa. En otras palabras, para Lewin el espacio o atmósfera de vida psicológica, caracterizada en las actitudes y los comportamientos de las personas que laboran en una organización, definen y describen la esencia y el significado psicológico de la situación social interna de la empresa, es decir el CO le pertenece tanto al individuo como a la empresa y ambos lo definen (Schneidet y Barbera, 2014 y Ployhart et al., 2014, como se citaron en Bustamante et al., 2018).

- b) Etapa científica (1950-1970): La conceptualización sigue influenciada por la psicología, ya que a pesar de considerarse el CO como una variable independiente en esta etapa, el mismo se percibe de gran influencia sobre el comportamiento y rendimiento de los empleados, el enfoque y los diversos temas de estudios continuaron considerando el ambiente laboral y la influencia de este en la conducta del trabajador, más sin embargo se inicia una definición y se comienzan a desarrollar las primeras teorías sobre el CO; se concibe como la percepción que tienen los miembros de una organización sobre su ambiente laboral, y dicha percepción es un factor determinante del comportamiento organizacional (Olaz, 2013).

Sin embargo, el constructo CO comienza su etapa objetiva al desarrollarse como un instrumento que lo pudiesen medir y cuantificar; empiezan los estudios empíricos para evaluar algunas variables relacionadas con él, tales como: productividad y calidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, percepción de políticas y prácticas laborales, interrelaciones, rendimiento, rotación de personal, horas de trabajo y tareas realizadas, incentivos monetarios, eficacia y rentabilidad, entre otros (Calle et al., 2023).

El CO sigue siendo la percepción que tiene el individuo sobre su entorno de trabajo, pero en esta etapa los estudiosos se enfocaron en hacer medible dichas percepciones, mediante

la utilización de la observación directa, técnicas de análisis y evaluación, medición y valorización.

En esta etapa científica, según Ramos (2012), las definiciones sobre el CO estuvieron influenciadas por las siguientes premisas:

- El CO es el entorno laboral que satisface o insatisface a sus trabajadores, debido a factores higiénicos, así como factores motivacionales y desmotivacionales vinculados con las condiciones laborales y las relaciones interpersonales; esto produce responsabilidad y compromiso en el empleado. Esta premisa es del psicólogo industrial estadounidense Frederick Herzberg, quien desarrolló la teoría de los dos factores del CO.
- La percepción que los subordinados dentro de una organización tienen del comportamiento administrativo y las condiciones empresariales, determinarán o no la conducta en acuerdo o desacuerdo de los mismos. El CO es esa reacción conductual que tienen los subordinados con respecto a la organización, esto según el psicólogo social estadounidense Robert Likert.
- El CO es producto de las percepciones (subjetividades) de los individuos, de las motivaciones que proceden del entorno laboral y que inciden en el comportamiento que tienen los empleados frente a la cultura y exigencias empresariales. Esta conceptualización del CO desde una perspectiva perceptual se le atribuye a John Litwin y Richard Stringer, quienes basaron su fundamento de las nueve dimensiones de la percepción basada en la teoría de McClelland y Atkinson; en esta línea teórica que define el CO como el modo en que los miembros de una organización perciben su entorno laboral también se encuentran Robert Kahn y Daniel Katz.

En esta etapa, se comienza a cimentar que cada organización debe buscar personas que mediante sus capacidades se adapten a los valores fundamentales de dicha organización -cultura organizacional-, mediante sus estrategias puede provocar que los colaboradores apoyen procesos, objetivos y metas empresariales identificando y explorando las motivaciones de las personas y haciendo que sus competencias se adapten al juego interno de una organización, a esto se le llamó psicología laboral (Olaz y Ortiz, 2014).

- c) Etapa del paradigma de la cultura organizacional (1970-1990): La sociología, la administración y la economía se interesaron en el estudio del CO; esto provoca que el constructo se aborde desde una perspectiva multidimensional, permitiendo la identificación de diferentes dimensiones que comienzan a componerlo como la estructura, la comunicación, la participación y el liderazgo, lo que conlleva a considerar el CO como un aspecto de la cultura organizacional, por estudiarse el constructo en conjunto con otros aspectos de la misma, como valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización (Olaz y Ortiz, 2014).

Desde diferentes tipos de organizaciones, se realizaron estudios que comenzaron a relacionar el entorno interno y externo de las mismas para definir el CO. El constructo se convirtió en un tema de consulta empresarial y por tanto el CO comienza a ser una herramienta para diagnosticar problemas organizacionales y desarrollar estrategias para mejorarlo, produciendo avances significativos y desarrollo de instrumentos más sofisticados para su medición (Bustamante et al., 2018).

En esta etapa, cultura y CO estaban unidos, presentándose el problema de confundirlos como un solo elemento, ya que las percepciones de los individuos con respecto a la organización en realidad eran de la cultura organizacional, siendo la cultura la imagen empresarial y el clima lo que refleja dicha imagen (Olaz, 2013).

Entre los autores que complementaron cultura y clima se encuentra Edgar Schein, psicólogo organizacional estadounidense, que refirió que el CO es el patrón de percepciones, sentimientos y actitudes que comparten los miembros de una organización social y laboral con respecto a su trabajo, sus propios compañeros y la organización en su conjunto, todo esto a su vez define lo que se entiende por cultura organizacional, ya que las percepciones -si se demuestran su efectividad- se vuelven las creencias que se transmiten a los nuevos empleados, formándose los supuestos básicos empresariales a creer y seguir culturalmente dentro de una organización (Ramos, 2012).

- d) 1990-tiempo actual: En esta etapa, el constructo CO se considera complejo porque está influenciado por diversos factores internos y externos de la organización; es una

compilación de variables que lo pueden definir, donde se incluyen todas las características organizacionales, las características de los trabajadores y todo lo que pueda implicar el entorno nacional e internacional donde accionan las organizaciones. Además, hoy se incluye las culturas, la globalización, las tecnologías, la información, las tecnologías emergentes, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, los cambios económicos globales, el desarrollo económico, los problemas sociales como la emigración, los desplazados, los conflictos armados, las pandemias; hoy el CO implica y lo define todo lo que pueda ejercer influencia sobre él (Olaz y Ortiz, 2014).

Para Calle et al (2023), el concepto de CO está en esta etapa estrechamente vinculado con los cambios y capacidades organizacionales desde el punto de vista de la administración empresarial, convirtiéndole en un fenómeno dinámico, en constante evolución, con variación según el tipo de organización o empresa. La definición de CO se conecta con los siguientes aspectos: a) Coordinación empresarial: recompensas e incentivos, talento humano activo y motivado, cultura organizacional, relaciones interpersonales, hábitos, creencias, valores; b) Ambiente o entorno laboral: atmósfera única y psicológicamente positiva o negativa, saludable o adversa, satisfactoria o insatisfactoria, donde interactúan los empleados; c) Productividad organizacional, laboral, financiera, comercial y económica; d) Toma de decisiones, evaluación de oportunidades, medición de habilidades, desempeño laboral, entre otras más.

En esta etapa son importantes las aportaciones hechas por Peter Drucker, consultor de gestión estadounidense y uno de los más destacados observadores de la realidad empresarial del siglo XX. Para este autor, la importancia del CO para el éxito empresarial radica en que este llega a ser la columna vertebral de toda organización, ya que sostiene valores, visiones, procesos, motivaciones y éxitos, los cuales son compartidos, comunicados y percibidos por los empleados, produciendo un aglutinamiento de los diferentes departamentos en torno a los logros, metas y desempeños empresariales (Calle et al., 2023).

1.2. Definiciones

Como se señaló anteriormente, definir el CO es conceptualizar el clima laboral, el entorno laboral, el ambiente empresarial y psicológico, el clima industrial y así sucesivamente. Hoy día la influencia

del CO es visible y se connota como bueno/malo, agradable/desagradable, satisfactorio/insatisfactorio, llevando a las empresas a invertir tiempo y dinero en realizar actividades que fomenten un clima constructivo dentro de las organizaciones, por tal razón existen innumerables definiciones y autores cuyos conceptos llegar a ser semejantes y otros que le otorgan alguna otra característica o valor agregado (Narváez y Pintado, 2023).

Por tal razón, Márquez y Cardoso (2022) mencionan que existen alrededor del CO elementos esenciales que lo caracterizan y otorgan aproximaciones a sus variadas definiciones, entre estos se pueden contar:

- a) Percepción: El CO es una percepción o interpretación subjetiva de la realidad empresarial o el entorno laboral, que comparten según sus experiencias, valores y expectativas los miembros de una organización; lo ideal es que esta percepción sea lo más uniformemente posible.
- b) Ambiente: El ambiente laboral está compuesto por factores formales (políticas, prácticas, procedimientos) e informales como (la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y las recompensas), ambos conjuntos conforman la experiencia de los trabajadores en su trabajo y por estos factores el CO es definido e influenciado.
- c) Influencia: El CO es una apreciación que tienen los empleados de su entorno laboral y que influye en el comportamiento individual y grupal de los mismos; un empleado que siente satisfacción, apoyo y comodidad en su lugar de trabajo es más propenso a ser productivo, comprometido, a estar motivado y sentir satisfacción laboral.
- d) Conjunto de propiedades: Las características, particularidades y propiedades que posee una organización, son distinguidas por sus empleados y tanto el conjunto de factores como lo divisado por los miembros definen el CO.
- e) En torno a la percepción: el CO es un fenómeno externo a los individuos que comparten vida en un ambiente laboral, que según los umbrales de percepción de cada uno de ellos pueden presentarse diversidad de grado de interpretaciones con respecto al mismo. El CO no puede ser necesariamente percibido por todos los empleados de la misma forma o manera,

ya que está vinculado con la satisfacción e insatisfacción de cada persona en su puesto de trabajo, a las individualidades, a la concepción de la globalidad, y a las motivaciones que en cada empleado la organización haya conseguido transmitir (Olaz y Ortiz, 2014).

Luthans (2008, como se citó en Calle et al., 2023), resalta el poder influenciador y motivador de un clima laboral positivo; este permite que los empleados dentro de la organización alcancen con efectividad los objetivos a corto, mediano y largo plazo; los empleados motivados son empleados productivos y felices y esta estancia motivadora permite a su vez que la organización pueda utilizar efectivamente y con excelentes resultados las fortalezas y capacidades de los colaboradores, mejorando a su vez, el rendimiento óptimamente hacia dentro y fuera de dicha organización, por tal razón, el CO está estrechamente vinculado con la satisfacción laboral, la productividad y la utilidad financiera y comercial de una empresa.

- f) Desde el elemento influenciador: Para Márquez y Cardoso (2022), las múltiples motivaciones productos de las percepciones que genera una ambiente laboral de una determinada organización son creadas por un filtro denominado CO; este implanta objetivos, metas y valores organizativos en los individuos y repercute en sus conductas y comportamientos, de allí que se defina igualmente como el factor que refleja el acontecer positivo y negativo de una organización donde cada individuo actúa y se desempeña según lo que este consideró facilidades u obstáculos en el entorno laboral.

Patterson et al. (2005, como se citó en Olaz y Ortiz, 2014), menciona que la racionalidad que experimentan los individuos en una comunidad laboral a partir de sensaciones y actividades que realizan, es producto de una variable llamada CO, que actúa e influye entre el contexto organizacional y en la conducta y acciones que presentan dichos individuos en el entorno laboral.

- g) Desde el factor ambiente: Álvarez (1972, como se citó en Calle et al., 2023) define el CO como el contexto laboral favorable o desfavorable, donde día a día los trabajadores de una organización se desenvuelven, con la posibilidad de que en ellos se impulse la lealtad y la satisfacción laboral, y que esto desarrolle una identidad institucional.

Chiavenato (2002, como se citó en Narváez y Pintado, 2023) define el CO como el entorno de un espacio laboral, que permite la satisfacción y las necesidades de los empleados haciéndolo favorable, y cuando es lo contrario se califica como desfavorable, tanto uno como el otro están estrechamente vinculados con la motivación o variables motivacionales que pueden experimentar los empleados en ese espacio laboral. El CO se compone de todos los elementos que puedan influir en el espacio profesional de trabajo de un grupo de individuos, los cuales mantienen en equilibrio sus vidas dentro de la organización.

- h) El clima como conjunto de propiedades: es definido en principio por Olaz y Ortiz (2014) como una variable organizacional dependiente de elementos de gran importancia que actúan entre sí en el entorno laboral como: el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación; y como variable independiente de componentes relacionados como: la productividad, el nivel de desempeño laboral y el desarrollo organizacional; estos elementos pueden ir variando en el tiempo e incidiendo con mayor o menor frecuencia en el peso explicativo de CO, aparte desde esta perspectiva de conjunto el CO puede ser tanto causa como efecto de tantas conexiones de elementos que puedan correlacionarse y establecerse en un entorno laboral.

El CO como lo definen Gan y Triginé (2013, como se citó en Narváez y Pintado, 2023) es un indicador de múltiples realidades condicionadoras de la vida organizacional, tales como: salarios y remuneraciones, políticas internas, condiciones higiénicas y ergonómicas del sitio de trabajo, equipamientos, estilos y maneras administrativas y directivas, satisfacción de la tarea laboral desempeñada, y satisfacción de la gestión del potencial humano. Igualmente, desde este punto de vista, el CO es un agente que define una organización empresarial por sus características particulares, distinguiéndose de otras y esta diferenciación influye en las conductas y permanencia de los individuos en este contexto laboral.

El CO es un ambiente propio y diferenciador de y en cada organización, producido por el accionar diario de trabajo en esta y que se percibe por los empleados en la interacción social-organizacional. Dentro de la estructura empresarial, el CO se expresa en los procesos de toma de decisiones, en las políticas motivadoras, en el liderazgo, en los factores de control, en los objetivos y metas a alcanzar, en el trabajo en equipo, en la estructura administrativa, en la cordialidad interpersonal y

con los administradores gerenciales, en la participación, eficacia y satisfacción de los empleados, así como en el apoyo y apertura entre ellos y por la empresa (Dessler y Varela, 2011, como se citaron en Márquez y Cardoso, 2022).

Para Williams (2013, como se citó en Márquez y Cardoso, 2022), todas la áreas que definen el ámbito del CO pueden verse modificadas positiva o negativamente, por diversas situaciones claves como nuevos ingresos de personal, nueva administración y directivos, introducción de nuevas tecnologías, innovación de procedimientos y conflictos sin resolver; con esto se demuestra que el CO seguirá siendo un factor de influencia en percepciones subjetivas, las cuales modifican el quehacer tanto de los trabajadores como de la organización misma.

1.3. Interpretaciones del clima organizacional en el siglo S. XX

Durante el siglo XX, el entorno organizacional fue un área en que la administración enfocó muchos de sus estudios. Hoy ese entorno se conoce como CO, y alrededor de este constructo muchas han sido las interpretaciones teóricas que surgieron tanto para darle nombre como para definirlo; el siglo XX observó su nacimiento, desarrollo y auge.

Para Arano et al. (2016), son varias las escuelas, autores y enfoques que nos permiten visualizar cómo se desarrolló la interpretación del mismo durante el siglo XX; estas interpretaciones se darían de la siguiente manera:

- a) Escuela científica y clásica: La escuela científica de la administración centró su énfasis en la producción industrial. Para esta escuela, la aplicación de los métodos de la ciencia tuvieron como fin resolver los problemas concernientes a la eficiencia industrial, como alcanzar elevadas producciones empleando de las empresas sus mejores medios. Los estudios de esta escuela se enfocaron en el entorno organizacional, los movimientos y los tiempos, la metodología de trabajo, las políticas de incentivos, los programas de capacitación y la selección de obreros (Arano et al., 2016).

El estudio del entorno organizacional fue bajo la consideración de que las empresas son sistemas racionales y eficientes; se enfocaron en variables organizacionales debido al

contexto industrializador, el crecimiento económico y lo complejo que podrían llegar a ser las empresas. La escuela científica y clásica, definía el entorno organizacional o CO como el conjunto de características relativamente permanentes dentro de una organización, la cual la distinguen de otra; estos elementos permanentes impactan significativamente el actuar de los miembros de la organización (Ramos, 2012).

Delgado (2002, como se citó en Arano et al., 2016) menciona que los grandes pilares de esta escuela fueron Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), ambos con importantes aportaciones: Para Taylor, la selección de los trabajadores debía tener una connotación científica, ya que estos debían estar capacitados y tener un grado de responsabilidad tan elevado que ambas variables deberían ser suficientes para el desempeño exitoso de las tareas asignadas, además dicha capacitación debería evolucionar y desarrollarse dentro la empresa; para este autor el trabajo colaborativo es de gran importancia para el auge de la producción empresarial.

Por su lado, Taylor según Terry y Franklin (1985, como se citaron en Arano et al., 2016), la organización es un conglomerado de funciones o áreas funcionales que ejecutan un proceso administrativo, en donde todos los individuos que forman parte de esas funciones las desarrollan armónicamente; estas áreas funcionales pueden ser: dirección, división del trabajo, trabajo en equipo, remuneración, centralización, control y orden, entre otras; todas influyen la conducta de los trabajadores.

Para esta escuela, el CO satisfactorio lo conformaban estructuralmente las tareas realizadas eficientemente por los empleados, las motivaciones basadas en ganancias económicas e incentivos salariales, el liderazgo de los gerentes y las estrategias que permitían más producción, dentro de esta escuela se puede incluir (Olaz y Ortiz, 2014):

- b) Escuela de las relaciones humanas: Terry y Franklin (1985, como se citaron en Arano et al., 2016), mencionan que dentro del entorno laboral y organizacional el comportamiento humano es el punto importante y focal de toda acción administrativa, todo lo que se realiza, lo que se proyecta y los procesos para obtenerlo dentro de una empresa, tienen un impacto e influencia sobre las personas que laboran en la misma. Por tal razón, tanto lo

administrativo como lo organizacional deben radicar en los individuos como componente principal.

Este pensamiento surge de la aplicación a las formas organizacionales y administrativas de las ciencias del comportamiento, la psicología y la socio-psicología, que manifiestan que todo esfuerzo organizacional debe direccionarse, por una parte, a la satisfacción de las necesidades psicológicas de los empleados, y por la otra a comprender todos los variados comportamientos de estos, con el fin de conseguir los mejores esfuerzos laborales para la organización (Terry y Franklin, 1985, como se citaron en Arano et al., 2016).

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, como se citaron en Arano et al., 2016), este planteamiento conductual manifiesta que la productividad de los trabajadores está correlacionada con la atención que perciben y reciben los empleados por parte de los directivos gerenciales de una organización; esta atención y la manera en cómo es interpretada y asimilada por los empleados va poniendo cimientos para un CO sano y satisfactorio.

- c) Escuela Estructuralista: Centró su estudio dentro de las empresas en aquellos aspectos relacionados con las características estructurales, procesales y de las relaciones humanas. Con respecto a estos aspectos, para el campo laboral, los conceptos fueron ligados con las normas y las reglas que rigen la empresa, con aspectos del liderazgo y la autoridad, así como lo concerniente a las burocracias administrativas. La observación como un conjunto interrelacionado fue la columna vertebral de esta escuela de la administración (Ramos, 2012).

Dentro de esta escuela se encuentra el enfoque de contingencia que tuvo mucha relevancia durante el siglo XX; este enfoque estructuralista consideraba que el CO es el producto de la interacción entre estructuras, procesos y talento humano. No existe un clima ideal, este va cambiando y optimizando según las características de la organización y su entorno; los principales factores estructurales que influyen en el CO son la estructura formal, la tecnología, la estrategia, el sistema de recompensa, la cultura organizacional y el tamaño de la organización (Chiavenato, 2011, citado por Arano et al., 2016).

El enfoque estructuralista y de contingencia surge en un contexto de globalización y cambios rápidos, en donde la incertidumbre es el mayor reto al que se enfrentan las organizaciones,

esto debido a que el CO para esta escuela depende también de la interacción de la organización con su entorno, no es un atributo íntimo de la organización. Los principales exponentes de esta corriente son: Max Weber, John Stogdill, William Ouchi, Charles Handy (Arano et al., 2016).

- d) Escuela Conductista y el enfoque en los procesos: Esta vertiente del pensamiento nace en medio del interés por la psicología organizacional y la gestión del conocimiento. Para esta escuela, las organizaciones son unos sistemas de personas, donde la empresa estudiando y analizando cada individuo que forma parte de los miembros de una organización, debe poner gran interés en el comportamiento que surgen en estos a raíz de sus emociones, atenciones y estímulos. Se estudian los estilos conductuales de cada empleado, gerente y colaborador, las condiciones físicas y de seguridad del entorno que impactan las percepciones e interpretaciones de los individuos y las conductas adquiridas con base en estos elementos (Arano et al., 2016).

Para Chiavenato (2014, como se citó en Arano et al., 2016), la teoría conductista menciona que el CO al explicar la conducta individual de las personas, explica a su vez, la de las organizaciones. La motivación humana explica la conducta humana y esto representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones. Los principales exponentes de esta escuela son: Richard Hackman y Greg Oldham, John Van Maanen y Edgar Schein, James Glisson y Robert Hemmelgarn, Maslow y Herzberb, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick.

1.4. Las nuevas interpretaciones sobre el clima organizacional en el S.XXI

En el siglo XXI, muchos son los cambios que se han producido al nivel organizacional, esto ha provocado el surgimiento de nuevas e interesantes interpretaciones en cuanto a las variables y elementos que forman parte del estudio del CO y de sus nuevas y variadas conceptualizaciones. Hoy el clima organizacional es un punto clave para el éxito empresarial, un sano y beneficioso CO ayuda a la creación de ventajas competitivas, al buen desempeño de las organizaciones, al posicionamiento y permanencia en el mercado de una empresa, a captar y retener talento humano,

a la disputa por puestos de trabajo en una determinada empresa y hasta buscar el bienestar del medio ambiente (Jover y González, 2018).

Para Vera-Noriega, et al. (2023), hoy las interpretaciones sobre el CO van más allá de estructuras, procesos y relaciones individuales; en el siglo XXI el CO es un fenómeno dinámico, integrador y propulsor de culturas organizacionales robustas y más transmisibles, procesos internos administrativos que permiten interdependencias sanas y sólidas entre los colaboradores, concede roles concretos y satisfactorios a sus empleados pues actualmente dentro del entorno laboral, es parte del CO, otorgarle relevancia a la edad, el sexo, el género, la familia, la preparación académica y empírica, hoy hasta las orientaciones sexuales forman parte del engranado de elementos que conforman el estudio y la medición del CO.

En opinión de Montero (2017), los trabajadores esperan hoy en día entornos y espacios laborales bonitos, agradables, flexibles, colaborativos, humanos, centrados en el bienestar, con compromisos de este tipo de climas laborales ampliamente positivos se elimina la rotación de personal, se reduce el ausentismo, potencia la productividad, genera lealtad, confianza y seguridad, propicia la atracción a ser empleados por la organización; esto debido a la inclusión de nuevos enfoques a considerar, definir y darle respuestas dentro del marco del CO, los cuales pueden ser:

- a) **Enfoque del comportamiento:** El compromiso, la satisfacción y el buen desempeño son comportamientos positivos que pueden provocar un saludable CO, por tal razón enfocarse en buscar un excelente comportamiento por parte de los empleados se ha convertido en tendencia dentro de los elementos clave de tener empresarialmente un CO ajustado a esta meta (Narváz y Pintado, 2023).
- b) **Enfoque de la gestión:** Dentro de los aspectos para crear un CO beneficioso para la organización, así como para los empleados, es importante gestionar políticas favorables, procesos eficaces y prácticas efectivas; en las tendencias actuales encontrar bases sólidas en gestión de recursos se ha convertido en la dirección que considera el CO un excelente resultado (Jover y González, 2017).

- c) **Enfoque del aprendizaje:** En la interacción del entorno laboral, los empleados aprenden, interpretan y asimilan los aprendizajes, es por ello que hoy la tendencia es considerar al CO como un proceso de enseñanza y aprendizaje (Olaz y Ortiz, 2014).
- d) **Enfoque relacional:** La equidad en las relaciones laborales manifiestan el cuidado de una organización por su CO, ya que las relaciones interpersonales armoniosas, con respeto, en confianza y otorgando apoyo influyen en el clima laboral, lo cual ha promovido dentro de las nuevas tendencias la importancia de producir y garantizar relaciones duraderas y sanas entre los miembros de una organización (Montero, 2017).
- e) **Enfoque de la salud organizacional:** Una de las innovadoras tendencias dentro de la medición del CO es el elemento salud; un grupo de empleados saludables y con un buen estado de bienestar es un generador de éxito positivo para la organización, esto muestra un clima seguro, protector y resguardador (Narváez y Pintado, 2023).
- f) **El enfoque de la psicología ambiental:** el CO ocurre en un espacio físico y en ese espacio se desarrollan percepciones y motivaciones clave que originan climas favorables para laborar; los factores ambientales pueden influir en el CO, una buena iluminación, el ruido, la temperatura, la ergonomía del espacio, acceso a ambientes naturales, sentirse parte de un hermoso espacio, limpio, higiénico y cómodo impactan en el ánimo, desempeño y conductas de empleados y pueden crear apegos sanos a la organización (Ramos, 2012).

Para Vera-Noriega, et al. (2023), las nuevas interpretaciones sobre el CO en el siglo XXI, están llenas de: a) Énfasis en el bienestar: Hoy el CO es la herramienta que promueve el bienestar de los empleados; el bienestar del grupo se convirtió en el elemento clave de todo éxito empresarial; b) Énfasis en la flexibilidad: La adaptación a los cambios sociales, económicos, psicológicos y personales, se hace necesaria en los lugares de trabajo, crea industrias y empresas más humanas y hace del CO un subordinado del éxito cambiante; y c) Énfasis en la colaboración: la colaboración en todos los niveles y grados de relación se hace cada vez más importante en el mundo actual. El CO debe fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

1.5. Proceso del clima organizacional

El CO es un proceso complejo influenciado por una serie de factores externos e internos de la organización, donde confluyen igualmente acciones y actividades en un entorno laboral que intervienen en el comportamiento de un grupo de individuos según las percepciones de estos con respecto a todo lo que conforma dicho entorno. Como proceso el CO tiene ciertas variables y características que permiten su evaluación, con el propósito de cambiarlo o mejorarlo por el bienestar de los empleados y por el de la misma organización (Ramos, 2012).

El CO es un proceso dinámico y activo, modificable según los tiempos y las circunstancias que rodean el entorno organizacional, este puede innovarse o cambiarse por completo dentro de una empresa, debido a elementos que pueden afectar. Según González y González (2010) y Jover y González (2018), dentro de estos elementos o características que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo o construcción del proceso del CO, se pueden considerar:

- a) Las características estructurales de una organización, internas y externas: internamente el tamaño, la estructura formal, las políticas, el estilo de liderazgo administrativo, la gestión de recursos humano, los procedimientos, las formas y maneras de desarrollar las tareas, la cultura organizacional, los valores, la visión, la misión, los grados de centralización, las posibilidades de participación, y externamente la industria, la economía, la tecnología y el entorno social.
- b) Características personales: Cada miembro que integra una comunidad empresarial, posee sus propios valores, normas, actitudes, aptitudes, motivaciones, opiniones y niveles de percepción; estos elementos van definiendo hacia dentro de la organización las relaciones entre los empleados, entre los directivos, entre los directivos y los empleados y entre estos y los clientes, lo que a su vez establecerá los cimientos en donde estructurará el CO.
- c) Características del ambiente de trabajo: las condiciones físicas de los espacios de trabajo, la comodidad, las instalaciones, los equipos de trabajo, el uso de tecnologías, la disposición de los espacios, los niveles de ruido, la calidad del aire, el acceso al agua, la seguridad del lugar, entre otros muchos, pueden ayudar de manera satisfactoria al proceso del CO.

Para González y González (2010), el proceso del CO se configura a ciertas variables situacionales y a ciertos periodos; tiene una connotación de continuidad, pero no es permanente sino cambiante. Este proceso puede ser intervenido, se estructura según cruces de variables y está determinado por realidades personales, de gestión, medio ambientales y sociales de la organización.

Según las investigaciones de Ramos (2012) y González y González (2010), el proceso de conformación del CO puede dividirse en las siguientes etapas subjetivas de los individuos:

- a) **Percepción:** El clima laboral de una organización es percibido primeramente por los miembros de la organización, esto lo llevan a cabo mediante los sentidos y las experiencias.
- b) **Interpretación:** Según las concepciones propias de cada individuo y sus percepciones, se forman las interpretaciones que estos tengan de su entorno laboral, es decir de su clima laboral.
- c) **Asimilación:** Al asimilarse las percepciones e interpretaciones que tienen los individuos de su entorno laboral, las mismas se integran en la cosmovisión que estos tengan de la organización y esto crea o configura en esa comunidad de trabajo lo denominado clima laboral o percepción organizacional.

El CO según Olaz (2013) y Narvaez y Pintado (2023) es un proceso caracterizado por ser: a) Participativo: Son los empleados lo que con su participación construyen este fenómeno propio de cada organización, el compromiso por parte de ellos resulta de la percepción de lo que para ello significa el entorno laboral; b) Continuo: Para que este proceso sea satisfactorio, seguro, positivo y sano debe ser continuo, dinámico y cambiante, ya que se va formando y modificando a lo largo del tiempo; c) Integral: Abarca todos y cada uno de los aspectos del acontecer organizacional, nada está fuera de este proceso; d) Múltiple: Al ser una construcción social que varía en función de las variadas percepciones de los diferentes miembros de una organización, además por la complejidad de factores que lo influyen.

Un proceso de construcción y desarrollo sano y satisfactorio del CO, refleja una fuerte y eficiente cultura organizacional, ambos en conjunto si se caracterizan por el bienestar común y

la satisfacción general contribuyen con el desempeño y la satisfacción laboral, a la poca o nada rotación o ausentismo de empleados, a la productividad y logro de objetivos organizacionales, a la mejora comunicacional tanto dentro como fuera de la organización, al fomento de la innovación y el aprendizaje (Jaime y Araujo, 2007).

Es por ello que dentro de todo proceso de CO, el liderazgo empresarial debe conocer a profundidad todo el conjunto de acciones que se realizan dentro de la organización para evaluar y mejorar el mismo. Según Olaz (2013) son muchos los modelos que miden el CO, pero en líneas generales todos realizan ciertas acciones evaluativas y de mejoras: a) Diagnóstico: Mediante encuestas, entrevistas u observaciones de grupos focales, se recopila información sobre las percepciones del clima laboral de la organización; b) Análisis: En esta fase se realiza un diagnóstico a la información recopilada, con la finalidad de identificar aspectos positivos y negativos del clima laboral; c) Estrategia: Con base en este diagnóstico y resultados obtenidos se desarrollan acciones para mejorar el clima laboral; d) Implementación: Las acciones concebidas y desarrolladas estratégicamente se implementan; e) Evaluación: Finalmente se evalúa el impacto de las acciones implementadas y se determina el logro o la mejora en el clima laboral.

Es importante que las organizaciones conozcan y gestionen el proceso de su clima organizacional de forma periódica, como una herramienta importante que contribuye con el mejoramiento del bienestar de los empleados y el rendimiento de sus tareas laborales, lo que se traduce en éxito empresarial.

1.6. Medición del clima organizacional

La medición del CO es importante para las organizaciones porque permite comprender la percepción de los empleados con respecto a la empresa, identificar después del diagnóstico áreas y oportunidades para aplicar mejoras, optimizar la productividad y el compromiso laboral por parte de los empleados. La medición se puede realizar según dos áreas importantes a considerar: una es a los atributos organizacionales y la otra a los atributos individuales (Márquez y Cardoso, 2022).

Para la medición del CO, los instrumentos más frecuentes y efectivos son: a) Las encuestas: son una manera efectiva de recopilar información sobre la percepción de los empleados con respecto a la empresa; pueden ser anónimas o no anónimas, y se pueden centrar en elementos específicos que refieran aspectos del CO; b) Las entrevistas: con ellas la recopilación de información se torna más profunda sobre el CO, se le practican a los empleados de manera individual, grupal y a los directivos; c) La observación: se obtiene la información sobre el CO mediante el comportamiento de los empleados, se lleva a cabo en los lugares de trabajo, en las reuniones o en otros espacios, es oportuno mencionar que de acuerdo con las especificidades y necesidades empresariales se elige la herramienta adecuada (Jover y González, 2017; Ramos, 2012).

1.6.1. Enfoque en los atributos organizacionales

Para González y González (2010), la medición del CO con enfoque en los atributos organizacionales se centra en aquellos elementos que conforman las estructuras y los procesos del entorno laboral:

- a) En cuanto a las estructuras: se aplican los instrumentos de medición a los elementos que la conforman, como: las tareas especializadas, los procedimientos de trabajo, la aplicación formal de las normas organizacionales, grado de centralismo, los tipos y sistemas de control, tamaño de la organización, niveles de liderazgo y las jerarquías, condiciones favorables y desfavorables de cada área o sector, los sistemas y subsistemas, al accionar en conjunto de estos y a la armónica interdependencia de los mismos.
- b) Con respecto a los procesos: se mide el CO en aquellos vinculados a la gestión de recursos y a la conducta o comportamiento de los empleados, manifestando por ejemplo: la manera, el contenido y el tiempo en que se llevan a cabo los procesos comunicacionales, los tipos o estilos de liderazgos, las gestiones de los diferentes departamentos, el proceso de toma de decisiones y el de resolución de conflictos, el nivel de participación de los empleados, los mecanismos de coordinación, la equidad y los sistemas de recompensas e incentivos, el cumplimiento de los roles, las relaciones interpersonales, la ejecución y el ejercicio de poder y los niveles de autonomía que practican los empleados.

Para Brunet (2011, como se citó en Ramos, 2012), la medición de los atributos organizacionales considera que el CO es el conjunto de características que tipifican, distinguen y describen a una organización específica y no a otra, en cuanto a productos fabricados, tamaño de la empresa, generalidades económicas, servicios únicos ofrecidos, estructura organizativa y organigrama, cultura organizacional, participación en el mercado, factores físicos y ambientales; estos aspectos al tomarse como elementos más consolidados determinan con su influencia la conducta de los empleados de una empresa y arrojan en la medición pronósticos más estables a considerar en la aplicación de mejoras.

1.6.2. Enfoque en los atributos individuales

En este enfoque, según González y González (2010), la medición del CO se centra en juicios y evaluaciones perceptivas subjetivas que reflejan los caracteres, las actitudes y motivos de los individuos que hacen vida en un ambiente empresarial. La medición en este punto se caracteriza por: a) Deducciones percibidas u opiniones personales basadas en la valorización del entorno laboral, los valores y las normas que satisfacen o no a los empleados; b) Consideraciones sobre la base de necesidades individuales compensadas por la organizaciones; c) Argumentos y reacciones perceptivas de cualquier situación del quehacer organizacional, a veces por encima de la realidad objetiva; d) Creencias individuales y opiniones particulares con respecto a elementos claves del CO; e) Visión inestable del CO, ya que la misma se argumenta según el humor de los empleados.

Para Brunet (2011 como se citó en Ramos, 2012), este enfoque define al CO desde la percepción que tienen los trabajadores en función de las necesidades satisfechas por la organización, se miden las valoraciones de los elementos que conforman el clima; este tipo de enfoque raramente se arquea, debido a que solo se le otorga importancia a opiniones personales y no a factores organizacionales. Es de mayor relevancia, considerar y valorar la información general obtenida del conjunto de individuos trabajadores de una empresa, que el análisis o las opiniones separadas de cada individuo. Se hace inestable, inseguro y cargado de subjetividad tomar opiniones individuales para diagnosticar problemáticas dentro del CO.

CAPÍTULO II

VARIABLES INTERVINIENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Motivación

Zuluaga (2001, como se citó en Ramos 2012) con respecto a este punto menciona que un empleado responsable, dedicado, esforzado y con un nivel alto de cumplimiento evidencia procesos motivacionales internos gracias a componentes cognitivos y afectivos que se desarrollan a partir de la satisfacción por el entorno laboral. Los empleados motivados también pueden tender al empeño, persistencia, vigor, y productividad personal por alcanzar la consecución de las metas laborales.

Por tal razón, como proceso psicológico, la motivación impulsa en las personas, como consecuencia de fuerzas internas y externas de su contexto laboral, a manifestar ciertos comportamientos y a realizar acciones que llegan a otorgar beneficios dentro una organización, por la búsqueda y consecución de objetivos y metas organizacionales a alcanzar (Calle et al., 2023).

Para Márquez y Cardozo (2022), la motivación es un proceso dinámico, con un fluido constante de crecimiento que origina entusiasmo y creencias para luchar por metas y objetivos, que varían en el tiempo y según las circunstancias, por tal razón así como hay estados altos de motivación, pueden presentarse momentos de declives que llegan a ser perpetuo en donde conductas insatisfechas

irrumpen en un entorno determinado dañándolo y corrompiéndolo, tanto uno como otro son altamente contagiosos e influyen dentro del quehacer organizacional.

Esto la convierte por otro lado, en un proceso complejo y subjetivo, porque está influenciada por percepciones, emociones y sentimientos que se originan en el cerebro, que en un momento de perturbación o entusiasmo puede dejar de interpretar de manera precisa y correcta cierta información, saltándose procesos de análisis y comprensión ante alguna situación.

Chiavenato (2011, como se citó en Ramos, 2012) manifiesta que la motivación es un proceso direccional que puede movilizar los miembros de un grupo empresarial a disponer y usar niveles de esfuerzo con el fin de lograr ciertos resultados organizacionales, que llevan intrínseco que esa capacidad de esfuerzo igualmente podrá satisfacer necesidades individuales.

La motivación es una carrera de persistencia e intensidad, al determinarse el desarrollo y la consecución de una meta, llega a ser esa llama o energía que dirige los esfuerzos y forma parte activa del accionar y del comportamiento de los empleados que se determinaron en perseguir con ímpetu y constancia un objetivo determinado (Calle et al., 2023).

La motivación es una variable interviniente en el CO, ya que influye en el proceso de percepción, interpretación y asimilación de los valores, normas y procedimientos de la organización, además esta promueve en el entorno laboral confianza, respeto y compromiso lo que contribuye a comportamientos laborales y realización de tareas beneficiosas en toda empresa (Márquez y Cardozo, 2022).

Para González y González (2010), la importancia de la motivación tanto para la consolidación del CO como para promover la cultura organizacional radica en que:

- Ayuda a bajar los niveles de rotación laboral y reduce considerablemente el ausentismo; los empleados motivados son menos propensos a faltar al trabajo o a abandonar la organización.
- Mejora la satisfacción laboral y el sentimiento de tener cubiertas las necesidades, los miembros de una organización que estén motivados van a sentir satisfacción con respecto al entorno laboral.

- Influye en el desempeño laboral: la motivación es una fuerza y energía que puede usarse como motor de alto rendimiento para que tanto las capacidades como las competencias se traduzcan en una mayor probabilidad de rendimiento en los empleados.
- Las políticas motivacionales como: compensaciones salariales a cambio de resultados positivos, capacitación por parte de la empresa para los empleados, cooperación y colaboración en el desarrollo o culminación de una carrera profesional, especializaciones universitarias, altas expectativas recompensadas, son herramientas que otorgan niveles importantes de motivación en el personal, y atrae nuevo talento humano.
- El *coaching* motivacional dentro de las herramientas del CO generan confianza, mejoran la comunicación y contribuyen con el crecimiento y desarrollo del empleado. Permite que se generen entre los empleados relaciones interpersonales satisfactorias, un ambiente de comunicación agradable y oportunidades de desarrollar una salud mental y laboral, necesaria hoy día en entornos con altas exigencias laborales; igualmente la motivación es un canal de afianzamiento de la cultura organizacional.

2.2. Satisfacción laboral

Zuluaga y Giraldo (2001, como se citó en Ramos, 2012), aluden que la satisfacción laboral refiere el estado afectivo de agrado que los empleados experimentan de la realidad de su entorno laboral, es un componente netamente emocional basado en percepciones cognitivas y conductuales, que promueven un juicio comparativo entre lo que los empleados desean y lo que les ha sido satisfecho o insatisfecho. El estado de satisfacción laboral se encuentra ligado y es afectado por el CO.

Sentirse satisfecho laboralmente es un estado emocional positivo, producto de la valoración que realizan los trabajadores tanto de sus tareas como de su entorno laboral. Esto además incluye otros elementos igualmente importantes como condiciones físicas y ambientales, el estado de las relaciones interpersonales, la burocracia administrativa, las gestiones de los representantes de los niveles jerárquicos, los incentivos y políticas de recompensa salarial, la naturaleza del trabajo, procedimientos operativos, en fin el bienestar general, es por ello que se trata de un constructo

multidimensional ya que debe ser estudiado por diferentes dimensiones de análisis para que el mismo pueda resultar satisfactorio para cualquier organización (Vera-Noriega et al., 2023).

Como variable interviniente del CO, la satisfacción laboral puede influenciar en este y viceversa, esto se debe a que un CO positivo suele estar asociado con aquellos factores que contribuyen con la satisfacción y el sentido de pertenencia y propósito en el lugar de trabajo, y por otro lado un grupo de trabajadores satisfechos repercuten con sentimientos, emociones y evaluaciones positivas del entorno laboral creando un CO lleno de bienestar. Esta correlación en equilibrio mantiene fuera del contexto laboral sentimientos negativos, de insatisfacciones, ausencia de realidades indeseadas, discrepancia entre lo obtenido y lo deseado, estados afectivos de frustración por desaparición de ciertos beneficios, por falta de cumplimiento de recompensas entre otros (Beardwell y Thompson 2014, como se citaron en Vera-Noriega et al., 2023)

Para Naim y Lenka (2016) y Rashid et al. (2016), como se citaron en Vera-Noriega et al. (2023), la satisfacción laboral se caracteriza y también está influenciada por variados factores:

- a) La búsqueda de altos niveles de mejoramiento laboral por parte de una organización repercute en individuos satisfechos.
- b) La revelación en el logro de propulsar promoción, compensación y reconocimiento permitirá que una empresa logre altos niveles de satisfacción.
- c) Las oportunidades de desarrollo profesional y la gestión de recompensas por el excelente trabajo, hace atractivo, motivacional y por supuesto satisfactorio cualquier puesto de trabajo.
- d) La provisión de un entorno laboral seguro, saludable y que promueva la acción laboral desafiante y gratificadora, trae satisfacción en cuanto a las expectativas esperadas de un empleado por parte de una organización.
- e) Existe más satisfacción en cuanto a las tareas asignadas y a los puestos de trabajo, según los parámetros del sexo en las mujeres que en los hombres y por parámetros de edad experimentan mayor satisfacción laboral los empleados de mayor edad que aquellos empleados jóvenes.

- d) Al igual que la motivación, la satisfacción laboral es un estado emocional positivo asociado con estados de alegría, felicidad y gozo en donde los juicios de valor y la subjetividad son determinantes para promover en los empleados cobertura de necesidad, las cuales repercutirán en menos absentismo laboral, menor rotación, más compromiso y lealtad con el trabajo y la organización.
- e) La satisfacción laboral se asocia con una mayor productividad, es decir, aquellos trabajadores satisfechos con su labor suelen ser más productivos, tener mejor rendimiento, también abarata costos por los bajos niveles de rotación, abandono y abstencionismo y las pocas probabilidades de reportes de accidentes y enfermedades físicas y mentales, esto permite el acceso de las organizaciones al crecimiento y desarrollo económico.
- f) La satisfacción y mejor reputación de los empleados y de la organización en el mercado laboral, además produce bienestar social. Los miembros de una comunidad de trabajadores satisfechos suelen estar involucrados con su entorno social y con sus comunidades, esto interesantemente produce menos probabilidades de participar en sucesos o acciones delictivas.

Es importante aclarar también, que según Ahmad y Hamid (2018), la personalidad de los empleados es una variable que moldea la percepción de lo que es satisfactorio o no, por tal razón la satisfacción laboral dependerá individualmente también de la personalidad de cada trabajador, como pasa en la percepción del CO, esto según estudios se presenta por la satisfacción que se origina de las relaciones interpersonales, la percepción de poseer un equipo de trabajo solidario, ameno y amistoso y el apoyo que se razona tener de los directivos administrativos.

2.3. Cultura organizacional

Es un fenómeno complejo porque es la manera cómo una organización se estructura, opera y se relaciona con su entorno, es decir, la manera cómo lleva a cabo esto es a través de la transmisión, y pudiese nombrarse el adoctrinamiento de sus creencias, valores, normas y supuestos, los cuales al ser compartidos por los miembros de una organización guían e influyen en el comportamiento de estos, y orientan igualmente sus acciones (Jaime y Araujo, 2007).

A pesar de que estas normas en su mayoría son informales y no están escritas, son las formas y manera en que la organización le exige a sus empleados comportarse y accionar en la cotidianidad con el propósito de alcanzar los objetivos trazados por la misma, es la habitualidad establecida por la empresa, la cultura organizacional que refleja la predominante mentalidad que reina en la organización (Narváez y Pintado, 2023).

Para Shein (1992, como se citó en Chiavenato, 2011), la cultura organizacional es un patrón de aspectos básicos que todo empleado debe seguir en su acción organizacional, al surgir y ser compartidos por ellos este patrón los capacita para que como grupo puedan enfrentar problemas y adversidades y se determinen a adaptarse e integrarse, es por tal razón que la cultura organizacional debe ser transmisible a los miembros nuevos que ingresan a la organización, ya que esos aspectos básicos son la manera de pensar, percibir y sentir de la empresa en relación con los problemas y la convivencia organizacional.

La cultura organizacional como se ha nombrado, se conforma por una especie de código que guía todo el engranaje de una organización, este código lo conforman: a) Los valores, que son los principios que guían a los empleados a comportarse de una manera determinada según la misión, visión y ética de la organización; b) Las normas, que son las reglas que regulan la empresa y llegan a ser muy propias de la misma, al igual que los valores; c) Las creencias, que son las ideologías y preceptos económicos, administrativos, financieros, comerciales, éticos y morales en donde se fundamenta la estructura organizacional; d) Los supuestos, que son creencias subyacentes y profundas que tienen los miembros de una organización del entorno laboral en general; y e) Los comportamientos; es radical al realizarse una reeducación o adoctrinamiento basado en preceptos, éticas, normas y valores de una determinada organización que los miembros de la misma no adquieran comportamiento determinados y arraigados con base en un código cultural específico, tal es el caso de las organizaciones militares o recientemente la empresa Google (Narváez y Pintado, 2023).

El código que fundamenta la cultura organizacional de una empresa es lo que la diferencia de otra y es lo que debe ser transmisible y permanecer en el tiempo; la cultura de una organización debe evidenciar la dificultad de ser modificable porque en ella radican los fundamentos esenciales de la

empresa. El código cultural organizacional no se palpa ni se evidencia completamente, es de difícil apreciación y observación, ya que es altamente psicológico, cognitivo y basado en percepciones subjetivas, sin embargo existe la parte escrita y de procesos que enuncia efectos y las consecuencias son físicas y concretas como: los procedimientos de tareas a realizar, tipo de edificación e infraestructura, colores, tecnologías en uso, espacios, métodos, políticas administrativas, gestiones de recursos humanos, decoraciones, mobiliario, entre otros (Chiavenato, 2011).

Para Jaime y Araujo (2007), la cultura organizacional luego de ser fundada necesita del acuerdo en conjunto de ciertos factores que influyen en su permanencia y colaboran en su transmisión a todos los miembros que conforman cada área de una organización, entre los que se encuentran:

- a) La historia y el legado de la organización: a lo largo del tiempo, los miembros de una organización van acumulando experiencias y aprendizajes, en función de estos dos elementos proveedores de información y conocimiento se conforma la cultura organizacional.
- b) La estructura y el diseño de la organización: Las distintas estructuras administrativas, jerárquicas, los procesos de toma de decisión y accionar laboral, así como el propio diseño de la organización, son elementos que pueden favorecer o inhibir el desarrollo de una cultura determinada.
- c) El liderazgo organizacional: es fundamental en la creación y el mantenimiento de una cultura organizacional positiva, ya que en los líderes de una empresa debe radicar la sabiduría y la visión de lo que se quiere fomentar, transmitir y profundizar en el grupo de empleados de dicha empresa; son los líderes los que tienen la responsabilidad de divulgar la cultura organizacional.
- d) El entorno externo: En nuestros días el entorno cambiante -por el que se rigen las organizaciones- coloca en la palestra las adversidades y los rápidos cambios a los que se enfrentan las empresas, la cultura organizacional debe acoplarse sin modificar su código a dichos cambios, existen valores empresariales y éticas a seguir inquebrantables, pero los atributos observables de esta cultura son los que permiten su modificación en colaboración y adaptación a las ventajas competitivas a las que se enfrenta una organización.

- e) Los empleados: Son los elementos o puntos comunicacionales por los que se transmite el código cultural empresarial; son los que manifiestan la existencia del mismo mediante el respeto a seguir, los valores, creencias e ideologías y también son los que influyen y permiten la permanencia de la cultura organizacional.

La cultura organizacional define la identidad y la personalidad de una organización. En el entorno laboral se va percibiendo la cultura, creando a su vez un clima organizacional que comprende en consecuencia la identidad y personalidad. Esto es lo que diferencia en el contexto empresarial una organización de otra, la cultura y el CO están estrechamente relacionados, ya que es la cultura es el contexto donde se desarrolla el CO y el clima es la manifestación de la cultura, el estado negativo y positivo en que ambos pudiesen encontrarse influyen la caracterización del otro (Narváez y Pintado, 2023).

Es decir, si la cultura organizacional es negativa el CO será negativo y viceversa. Tanto una como el otro interfieren en los demás elementos que constituyen una organización, entre los más destacados están: el liderazgo, la comunicación, la participación, la justicia, el rendimiento, la productividad, el apoyo, la colaboración, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, los procesos de toma de decisiones, la imagen de la empresa, la satisfacción de los empleados, entre otros. Ambos son los pilares de la conformación, consolidación y desarrollo empresarial (Narváez y Pintado 2023).

2.4. Estilos de liderazgo

Fernández y Quintero (2017, como se citó en Chiquillo et al., 2023) definen el liderazgo como la capacidad que presenta una persona o un grupo de ellas, de influenciar hacia la búsqueda y consecución de ciertas metas y objetivos a otros individuos, cuyos comportamientos serán dirigidos de forma determinante para tal propósito.

Hablar de liderazgo es implicar en la definición, la habilidad que posee un individuo o varios de dirigir, guiar, coordinar los esfuerzos y las acciones de otros hacia el logro de objetivos, toma de decisiones, resolución de problemas y conflictos, o elección de oportunidades de forma efectiva

y eficaz, tomando en cuenta que dichas acciones de dirección llevan intrínseca un alto contenido perceptivo de motivación e inspiración por parte del grupo hacia uno o unos en donde está depositada cierta confianza y seguridad (Robbins, 2004, como se citó en Chiquillo et al., 2023).

De acuerdo con Lourdes Münch (2011, como se citó en Ramos, 2012) el liderazgo es inspiración y guías hacia el logro de objetivos comunes bajo una visión organizacional, es por ello, que existen diferencias entre lo que se entiende por líder, liderazgo y dirección. Una organización que no cuenta con líderes capaces de coordinar y guiar los esfuerzos del personal hacia la obtención de la máxima calidad y productividad como objetivos a cumplir dentro de una organización, de nada le sirve contar con ingentes recursos y tecnologías.

A partir de esta realidad, nace la noción de estilos de liderazgo, que no es más que la forma cómo un líder o una administración ejerce una determinada influencia sobre un grupo de empleados; son las pautas de comportamiento y acción que un líder utiliza para motivar, dirigir y coordinar a ese grupo de personas; los estilos de liderazgo son una variante del clima organizacional. Aquellos líderes que utilizan un determinado y adecuado estilo de liderazgo llegan a crear un CO positivo, beneficioso y satisfactorio para todos los implicados en el accionar empresarial (Narváez y Pintado, 2023).

Una empresa con una cultura organizacional bien estructurada y con un CO adecuado, debe crear o tener uno o varios estilos de liderazgo con los cuales pueda y deba influenciar de manera precisa, concisa y acertada las conductas y el quehacer de sus empleados, para que estos procuren con motivación y entusiasmo lograr un desempeño óptimo y la obtención de las metas de la organización. Estos estilos de liderazgo son caracterizados según Ramos (2012) y Narváez y Pintado (2023) como sigue:

- a) **Liderazgo autocrático:** Según Narváez y Pintado (2023), es un estilo de liderazgo centralizado en la persona del líder, el cual toma todas las decisiones y controla todas las actividades del grupo o equipo de trabajo. En este estilo de liderazgo, el líder autocráticamente se cree la única persona capacitada para tomar las decisiones importantes del devenir de la organización, ya que considera que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí

mismos, sino que en todo momento y para toda acción necesitan de alguien que no solo los guíe sino que haga por ellos, lo que es su responsabilidad, considera a los subordinados personas inmaduras e incapaces.

El liderazgo autocrático puede en cierto momento y bajo determinadas circunstancias ser eficaz y necesario, como por ejemplo la toma de decisiones rápidas y decisivas, o cuando no se cuenta con la experiencia, pericia y habilidades dentro de los miembros de los empleados, pero igualmente este estilo provoca desmotivación, poco compromiso, estrés, agobio, incertidumbre, falta de comunicación multidireccional, dificulta la resolución de problemas y conflictos y llega a fracturar el código cultural de la organización, provocando abandono y desertismo laboral (Narváez y Pintado, 2023).

- b) Liderazgo democrático: El liderazgo democrático es un estilo de liderazgo que practica la inclusión y el involucramiento de los miembros a través del intercambio de sus ideas, opiniones y acciones en aspectos importantes de la organización, como lo es el proceso de toma de decisiones. En este liderazgo se fomenta la comunicación honesta y abierta de las personas del equipo de trabajo, se empoderan a los mismos tomándose en cuenta sus perspectivas y responsabilidades mediante sus acciones dentro del entorno laboral, para un liderazgo con esta visión todos y cada uno los miembros del equipo tienen algo que ofrecer y que sus contribuciones son valiosas (Ramos, 2012).

El liderazgo democrático puede provocar en los empleados una mayor satisfacción laboral, debido a que estos se sienten más involucrados en la toma de decisiones y participan activamente con la jerarquía en buscar el bienestar de todos los involucrados en la vida organizacional, esto por otro lado crea en ellos lealtad, compromiso, identidad y fidelidad lo que provoca bajo niveles de abstencionismo, declive de ser parte de una familia empresarial, fortalecimiento de la cultura organizacional, un CO sano con altas expectativas de generar motivación en los miembros. Este hecho de considerar las aportaciones de los empleados, por parte de un liderazgo democrático, fomenta la pertenencia a un ente superior a ellos y el respeto al liderazgo que lo representa, por lo que todos sus esfuerzos se centrarán en conseguir los que dicha entidad y liderazgo define como prioridad, realización, mejoras, productividad y calidad organizacional (Ramos, 2012).

- c) Liderazgo *laissez-faire*: es un estilo de liderazgo contrario al autocrático, por cuanto el líder delega casi toda la responsabilidad a los miembros del equipo de trabajo, así como la mayor parte de la autoridad; la terminología “*laissez-faire*” proviene del francés que significa “dejar hacer” (Narváez y Pintado, 2023).

El líder basa su ideología en que los miembros del equipo por ser personas adultas pueden ser responsables de tomar sus propias decisiones, de elegir trabajar de forma eficaz y eficiente, de buscar sus recompensas, de conseguir resultados, de ser productivos y de generar su propio y beneficioso entorno laboral sin la intervención de un líder o una administración directora; el líder *laissez-faire* proporciona poca dirección o supervisión, y los miembros del equipo desarrollan un alto grado de autonomía para tomar decisiones y trabajar de forma independiente (Narváez y Pintado, 2023).

El liderazgo *laissez-faire* puede ocasionar dentro de una organización inconvenientes peligrosos y perjudiciales para la misma, como: falta de coordinación y de dirección; dificultad para crear y mantener un control sobre el equipo, entornos laborales ineficaces e insatisfechos ya que no son motivados y poca o ninguna productividad, además el CO sería distorsionado, con pocos esfuerzos y búsqueda de objetivos, la guiatura al éxito no está bajo ninguna autoridad ni legal ni carismática como lo define Max Weber (Narváez y Pintado, 2023).

- d) Liderazgo transformacional: Es un estilo de liderazgo con un alto grado de sana visión de liberalización, muy propicio a la inspiración, motivación y al desarrollo de seguidores que buscan con ahínco alcanzar su máximo potencial. Este tipo de liderazgo se basa en la construcción de relaciones saludables, sólidas y bien fundamentadas en valores y éticas con el fin de crear un entorno de trabajo positivo y estimulante (Narváez y Pintado, 2023).

Los líderes transformacionales poseen visión clara del futuro de la organización y no solo están capacitados y desean compartir dicha visión, sino que tienen alta potencialidad de inspirar sobre la misma a los miembros del equipo de su trabajo. El liderazgo transformacional se basa en el carisma del líder o los líderes, ya que conectan mediante sus atributos emocionales con los cuales crean un sentido de comunidad con sus allegados subordinados (Narváez y Pintado, 2023).

Este tipo de liderazgo se compromete con el desarrollo profesional, personal y de carrera de sus seguidores o empleados, toma como propio el que los empleados puedan alcanzar su máximo potencial, esto repercute en empleados motivados, comprometidos, inspirados, que buscarán mayor productividad, retos desafiantes a lograr, calidad óptima en el trabajo y en las tareas a realizar, grandes momentos de innovación, lealtad y fidelidad no solo con el liderazgo sino con la organización que este representa (Narváez y Pintado, 2023).

2.5. Gestión del talento humano

Es un enfoque o metodología estratégica, planificada y organizada que lleva a cabo toda organización con el fin de atraer, desarrollar y retener el talento humano con grandes competencias y que en sí ya están condicionados a ser los mejores empleados. Esta gestión abarca todas las etapas del ciclo de vida de los empleados, es decir, desde la atracción, captación, evaluación, selección y contratación del personal hasta el desarrollo y la sucesión de los mismos (Ramírez-Torres, 2023).

La gestión de talentos observa y arraiga la idea de que el talento humano es un activo de importante y gran valor para las organizaciones, esto debido a que los miembros de un equipo de trabajo que se consideran talentosos son aquellos que tienen las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias que contribuirán al desarrollo, a la productividad y al éxito de la empresa (Chiavenato, 2008).

Para Chiavenato (2002, como se citó en Ramírez-Torres, 2023), la gestión del talento humano como conjunto de políticas y prácticas gerenciales relacionadas con el recurso humano se lleva a cabo para toda organización de la siguiente manera: a) Reclutamiento y selección: En esta primera etapa la organización busca atraer y contratar a los mejores aspirantes para los puestos vacantes; se toma en cuenta los valores y las metas para captar aquellos talentos más acordes con la organización; b) Inducción y desarrollo: es el mecanismo utilizado por la empresa, basado en su cultura organizacional mediante el cual se lleva a cabo un proceso de ayuda a los nuevos empleados con la finalidad de contribuir a su adaptación a la empresa y el desarrollo de sus habilidades; c) Remuneración y beneficios: es el conjunto de beneficios y compensaciones que la empresa ofrece a sus empleados y es parte de aquellas políticas que la distinguen de otras, este es

un punto clave a la hora de captar y gestionar el recurso humano; d) Desarrollo profesional: Toda empresa de hoy, tiene como característica principal en la gestión de sus talentos, promover y permitir a los empleados el poder desarrollar sus habilidades y carreras como parte de la inversión organizacional *a posteriori*, además este beneficio puede crear en los empleados un alto grado de lealtad y permanencia en su entorno laboral; e) Retención de empleados: son variadas las políticas que ayudan a retener y mantener en la empresa a los empleados talentosos, desde reconocimientos, compensaciones, beneficios salariales, identificación de dificultades, desarrollo profesional y académico, políticas familiares, grupos de atención, políticas de alimentación, hasta el reconocimiento y respeto de sus preferencias de género.

La gestión del talento como variante del CO, promueve en el entorno laboral la confianza y el compromiso, ya que los miembros de una comunidad profesional al percibir un compromiso por parte de la organización para asegurar su bienestar, crecimiento y desarrollo genera en ellos seguridad, familiaridad, compañerismo y hasta libertad (Ramírez-Torres, 2023).

La gestión de los talentos favorece la comunicación, ya que al estar confiados y seguros los empleados desarrollan disposición a colaborar, comunicarse y participar, esto a su vez los hace sentirse valorados y respetados; una organización que gestiona continuamente el apoyo de satisfacer las necesidades de sus trabajadores ayuda a que dichos empleados se sientan menos estresados y agotados, lo que favorece la bienandanza del CO (Chiavenato, 2008).

2.6. Toma de decisiones

Es una actividad que llega a ser rutinaria y continua en cada momento de la existencia humana, porque está presente en todos los ámbitos de la vida tanto personal como profesional y laboral. Este procedimiento implica el proceso de elegir una opción entre varias alternativas, con el fin de resolver un determinado problema o alcanzar cierto objetivo (Román et al., 2023).

Es importante resaltar, que la toma de decisiones se presenta como un proceso complejo, debido a que involucra personas en su totalidad, esto se traduce en que comprende percepciones, subjetividades, valores, experiencias, conocimientos, aprendizajes, habilidades con el fin de

resolver diferentes y variadas situaciones, que en su mayoría repercuten y definen el actuar de uno o varios individuos, que en el tema que se está abordando forma parte de un contexto laboral y organizacional (Marquez y Cardoso, 2022).

Al nivel de organización, la toma de decisiones bien establecida y en completa estructura metodológica llega a ser un proceso clave para el éxito organizacional. Esta metodología de manera general comienza con la identificación de un problema o una oportunidad, le sigue la generación o búsqueda de alternativas, luego la valoración o evaluación de dichas alternativas para culminar con la selección entre varias de las alternativas más adecuadas (Ramos, 2012).

Brito y Díaz (2017, como se citó en Román et al., 2023) refieren que el desarrollo de la teoría de la toma de decisiones el siglo XVII fue un período crucial, siendo pioneros los franceses, quienes para entender la conducta óptima y adecuada a utilizar en las tareas y acciones de la toma de decisiones, desarrollaron modelos matemáticos que les permitieron a los estudiosos de este tema identificar aquellos elementos regulares y patrones continuos presentes en la toma de decisiones.

Esta teoría comenzó a ser considerada y aplicarse en campos como la psicología, la política, la administración y la economía, con las cuales se mejoró la eficacia y eficiencia del mismo proceso. A medida que la teoría de la decisión tomaba otros rumbos, la conducta del ser humano usada en dichos procesos se fue comprendiendo, convirtiéndose la toma de decisiones en una disciplina sólida y rigurosa que al ser abordada de manera multidisciplinaria ha mejorado la eficacia del mismo en muchos campos sobre todo el organizacional.

Para Solano (2003), el proceso de toma de decisiones es continuo, ya que los problemas así como las oportunidades aparecen constantemente y permanentemente la toma de decisiones se está repitiendo y utilizando; en este proceso influyen múltiples factores con una alta carga de influencias sobre el proceso en sí, los mismos son internos -liderazgo, sistemas de remuneración y recompensa, identidad organizacional, por ejemplo- y factores externos -el desarrollo económico, la apertura tecnológica, las competencias industriales- que lo caracteriza por ser un proceso complejo; la toma de decisiones es una metodología de selección subjetiva ya que está cargada de los valores, las creencias y las experiencias de todos los implicados en el proceso.

Paul Moody (1983, como se citó en Solano, 2003), describe la toma de decisiones como un circuito cerrado que comienza con: a) Identificación del problema o la oportunidad, que se necesita resolver; en este primer paso se reconoce la existencia y se define el problema o la oportunidad de acuerdo con lo que se desea y la condición real que se tiene; b) Generación de alternativas y sus posibles consecuencias; una vez identificado el problema o la oportunidad, se deben generar alternativas para resolverlo o aprovecharlo; c) Evaluación de alternativas, se deben evaluar de manera crítica las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas que se están considerando; d) Selección de la alternativa; entre las escogidas y evaluadas se seleccionan las más adecuadas con la finalidad de implementarla; e) Se lleva a cabo la decisión, es decir se toma la decisión de resolver el problema o tomar la oportunidad de una manera determinada; y f) Se presenta un proceso de retroalimentación, luego de que se espera un curso de acción de acuerdo con la decisión tomada, los resultados o acontecimientos comienzan a visualizarse y se pone a prueba, mediante la validez y la efectividad de la alternativa decidida, esto se lleva a cabo por el intercambio de información y criterios en torno a la decisión tomada, este circuito cerrado nos demuestra que la toma de decisiones no es un evento aislado sino un proceso de serie y pasos, que conlleva una elección y luego una decisión de gran relevancia poniendo en juego el devenir de los implicados y de lo que se busca resolver en el proceso de la toma de decisiones.

Este es un proceso clave dentro del CO, las organizaciones que tienen buenos procesos de toma de decisiones son más propensas a alcanzar sus objetivos y metas, lo que les otorga una gran propensión al éxito empresarial en el contexto organizacional y de mercado. Como variable del CO la toma de decisiones está influenciada por este, ya que toda la información, los criterios evaluativos, los criterios de selección y decisión están colmados por las percepciones que los decisores, en este caso empleados tienen sobre la organización (Román et al., 2023).

En el CO influye en la toma de decisiones por varios factores, entre ellos se puede mencionar: a) La confianza, esta facilita la toma de decisiones compartidas, un grupo de empleados que sienten comodidad al compartir sus ideas y criterios dentro de un entorno laboral, serán empleados participativos dentro de cualquier procesos de toma de decisión; b) La comunicación, cuando dentro de un CO específico existe comunicación abierta, hay intercambios importantes

de información esto facilita la recopilación de la misma, la cual será utilizada en el proceso de evaluación y selección de alternativas, así como en el *feedback*; c) La autonomía: Un CO que genere autonomía permite a los empleados tomar decisiones de forma independiente, esto produce empleados capacitados para tomar decisiones que afectan su trabajo, su entorno y la organización en general (Román et al., 2023).

CAPÍTULO III

GESTIÓN POR RESULTADOS

3.1. Origen y fundamentos

Los orígenes de los movimientos a favor del desempeño del sector público -de acuerdo con Serra (2007); Talbot (2010) y Van Dooren et al (2010), como se citaron en Milanesi (2018)- se pueden ubicar en las décadas de 1950 y 1960, a partir de las ideas de scientific management de Frederick Taylor en 1911. Es de resaltar que los distintos movimientos han mostrado una continuidad conceptual, centrada en la preocupación de racionalizar el uso de recursos escasos frente a las crecientes necesidades y lograr un mejor desempeño del gobierno.

García y García (2010), refieren que en la década de 1970, los países desarrollados emprendieron una serie de reformas conocidas como Nueva Gestión Pública, inspiradas en la gerencia del sector privado, que promueven la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado, para tratar de enfrentar la crisis fiscal y las distorsiones derivadas del Estado de Bienestar. Esta nueva perspectiva apuntó a la modificación del modelo burocrático, caracterizado por estructuras institucionales centralizadas y rígidas, la estandarización de los procedimientos y rutinas laborales y personal poco comprometido con la organización que generalmente no respondía a las demandas del nuevo contexto económico, político y social.

En este sentido, la Nueva Gestión Pública según Larbi (1999, como se citó en García y García, 2010), tuvo como propósito reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos existente por una gerencia pública basada en la racionalidad económica con criterios de eficiencia y eficacia, es decir, ir de la administración pública a la gerencia pública.

Posteriormente, en la década de 1980, América Latina y el Caribe emprendieron reformas del Estado, principalmente en el marco del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y la crisis de la deuda externa. En consecuencia, el surgimiento del modelo neoliberal y de los cambios experimentados en los Estados de países desarrollados conlleva la prioridad de la dimensión financiera de la crisis, propiciando cambios orientados al ajuste fiscal, la reducción del papel del Estado en los asuntos económicos y la apertura comercial (García y García, 2010).

La literatura especializada identifica la GpR como una evolución de la Nueva Gestión Pública (Modell, 2005; Moynihan, 2006; Dussauge, 2016, Pollitt, 2016; como se citaron en Milanesi, 2018). Los principios fundamentales de este nuevo enfoque son: a) El énfasis en el desempeño sobre la base de indicadores, entre otros instrumentos de medición; b) La fijación de estándares y mediciones de desempeño; c) La inclusión de mecanismos de pago o incentivos por desempeño y *rankings*, y d) La aplicación de técnicas gerenciales y otras herramientas para el mejoramiento de la calidad (Pollitt y Bouckaert 2011, como se citaron en Milanesi, 2018).

Análogamente a la Nueva Gestión Pública, la GpR puede entenderse como doctrina y como práctica. En el primer caso, parte de la crítica a las formas tradicionales de gestión pública y su desempeño deficiente como consecuencia del excesivo énfasis en la ejecución de procesos y procedimientos, la falta de cuantificación o mediciones y de metas específicas que permitan el monitoreo y el establecimiento de responsabilidades por el logro de resultados y la poca flexibilidad de los altos funcionarios en el manejo de los recursos. En consecuencia, la GpR propone un cambio organizacional centrado más en los resultados o impactos de las políticas que en los procedimientos, así como responsabilidad por el logro de los mismos. En el segundo caso, como un enfoque de práctica, se trata de incorporar herramientas conducentes al mejoramiento de los resultados; por tanto los objetivos y metas deben vincularse a la planificación, el presupuesto, así como estrategias de monitoreo y evaluación, enfatizando en los resultados esperados (Milanesi, 2018).

3.2. Definiciones

En la literatura especializada, en el idioma inglés, el concepto de GpR puede ser identificado en otros términos, entre ellos, *performance management*, *management for outcomes* y *results-based management*. En el idioma español son comunes los términos de gestión por y para resultados (Milanesi, 2018).

Según Sycz (s.f., como se citó en Díaz et al., 2018), la GpR es una herramienta efectiva de planificación y control que permite a las organizaciones de la Administración Pública contar con un modelo y una serie de metodologías y técnicas, en la concepción y acciones estratégicas diseñadas para lograr los objetivos estratégicos planificados y metas propuestas con base en un plan estratégico definido, logrando buenos resultados no solo para una institución sino para todas las entidades públicas al nivel nacional, erradicando la idea de los usuarios que las dependencias públicas trabajan de manera ineficiente.

Carrasco (2019, como se citó en Maldonado, 2023) sostiene que la GpR es una estrategia de gestión dirigida al mejoramiento de la eficacia de las políticas públicas, con base en un cambio de liderazgo de las autoridades y la promoción de una comunicación abierta entre los empleados de la organización, con el fin de maximizar la eficiencia y obtener mejores resultados.

Así mismo, de acuerdo con Rivera y Shack (2017, como se citó en Maldonado, 2023), la GpR es un enfoque de la planificación financiera y estratégica con un perspectiva holística, que vincula una serie de actividades y actores involucrados en este proceso, que trabajan por un mismo fin para producir los resultados esperados.

Por otra parte, la UNESCO (2022) explica que la gestión basada en resultados puede tener un significado distinto según las personas y las organizaciones. Puede definirse como una estrategia de gestión enfocada en el cambio del funcionamiento de las instituciones, mejorando su desempeño, el enfoque programático y la ejecución; refleja la forma en que una organización aplica procesos y utiliza los recursos disponibles con la finalidad de lograr los resultados deseados. En efecto, la UNESCO define la gestión basada en resultados como un enfoque de gestión participativa centrada en el buen desempeño y la obtención de resultados; se aplica en todas las etapas de la

programación bajo la concepción de mejorar la ejecución del programa, reforzando la eficacia, la eficiencia, el aprendizaje y la rendición de cuentas referidas a la gestión.

La UNESCO (2022) argumenta que la gestión basada en resultados supone trascender la adopción de nuevos sistemas administrativos y operacionales, dado que exige sobre todo una cultura de gestión enfocada en el desempeño en apoyo de la utilización adecuada de los nuevos métodos de gestión. De ahí que este tipo de gestión se sustenta en generar y utilizar información sobre el desempeño y los resultados para el aprendizaje permanente, la gestión adaptativa, la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la presentación de los informes correspondientes. Todo ello se traduce en un mayor control de los programas y proyectos que facilitarán la toma de decisiones con conocimiento de causa, aprendiendo de los aciertos y fracasos, en una experiencia compartida tanto por los colegas como otros actores involucrados.

3.3. Características

Según Milanesi (2018), las principales características de la GpR se pueden resumir como sigue:

- Su principio rector es un mayor énfasis en el desempeño a través de la medición o cuantificación de los resultados.
- En este modelo de gestión, los objetivos o metas deben estar vinculados con la planificación, presupuestación, monitoreo y evaluación, enfatizando en los resultados esperados de las políticas.
- Implica también la gestión de personas y nuevas formas de interacción entre la organización y su ambiente, sobre la base de una comunicación efectiva y la coordinación de funciones y colaboración entre los miembros del equipo y las diferentes áreas de la organización.
- Es un estilo de gestión que utiliza la información de desempeño para la toma de decisiones.
- Definición de responsabilidades y rendición de cuentas por los resultados alcanzados.

3.5. Ciclo de la gestión por resultados

Milanesi (2018) argumenta que la GpR implica un modelo de gestión organizacional cuyo objetivo principal es mejorar el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas. De este modo, es

fundamental comprender a la GpR como parte de un ciclo de gestión de políticas públicas, siendo clave la información y el desarrollo de herramientas.

En dicho modelo de gestión organizacional, la cadena insumos - productos –resultados parte de la definición de objetivos y metas a alcanzar por la organización, contando a su vez con indicadores de desempeño sobre la base de monitoreo y evaluación; se trata de un seguimiento presupuestario que busca precisar el gasto realizado y su eficiencia (Curristine, 2005; Van Der Knaap, 2006; como se citaron en Milanesi, 2018).

En efecto, estos reportes de desempeño muestran evidencias referidas a la totalidad del ciclo de gestión de la política; así pues el ciclo se cierra -o vuelve a comenzar- cuando la información se utiliza como sustento de la toma decisiones presentes y futuras (Milanesi, 2018) (ver Figura 1). Según Dussauge (2016, como se citó en Milanesi, 2018), en el proceso de GpR se trata de medir, informar y decidir.

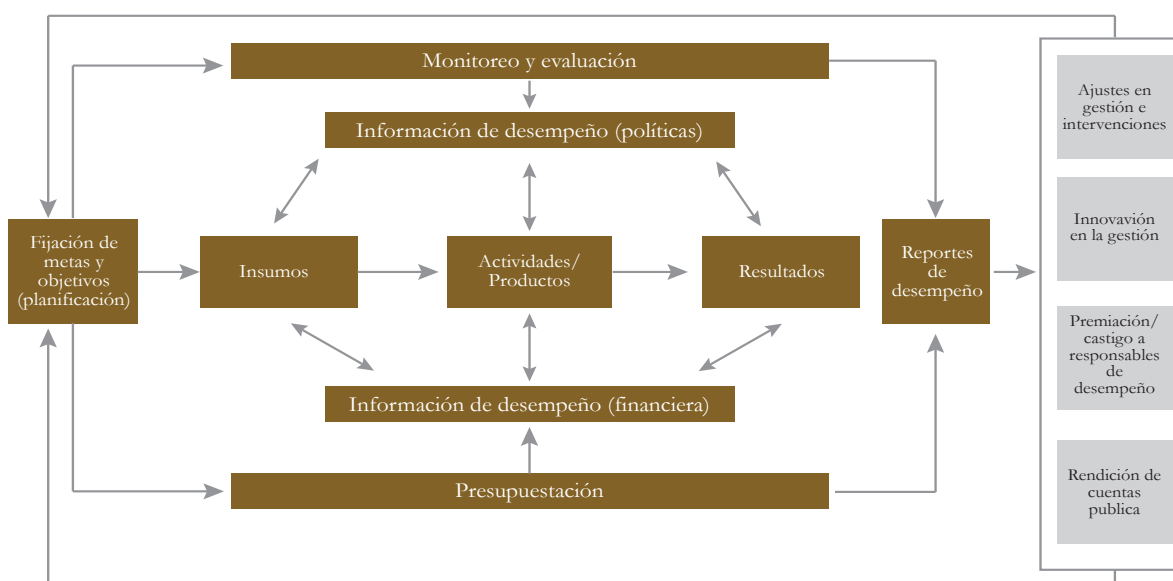


Figura 1. Modelo de GpR en el ciclo de gestión.

Nota. Tomado de Dussauge (2016), como se citó en Milanesi (2018).

3.6. Instrumentos de la gestión por resultados

Siguiendo a Milanesi (2018), en la práctica el ciclo de la GpR implica el desarrollo de herramientas

de gestión; sus principales instrumentos son:

- a) Planificación estratégica: definición de objetivos vinculados con sus correspondientes acciones, metas e indicadores.
- b) Metodologías de presupuestos basadas en resultados: proceso presupuestario (programación, aprobación, ejecución, y rendición de cuentas; análisis de resultados mediante indicadores.
- c) Reportes de monitoreo y rendición de cuentas: presentación de informes periódicos en relación con el cumplimiento de las metas y los resultados.
- d) Sistemas de seguimiento, evaluación de políticas y programas: estudios de una apreciación objetiva de una política y programa, en términos del cumplimiento de objetivos y metas, así como la evaluación de su impacto.
- e) Evaluación institucional y de calidad de los servicios: análisis del funcionamiento global de las actividades de la organización (encuestas tanto a usuarios como a funcionarios, etc.)
- f) Reportes de auditoría: informes contables y financieros de la organización, realizados por un auditor.
- g) Compromisos de gestión: Acuerdos entre las autoridades de la organización y las gerencias, los cuales pueden incluir incentivos salariales y otras recompensas al personal por el logro de resultados.
- h) Evaluación de funcionarios: mecanismos de evaluación tanto individuales como colectivos, vinculados con la planificación y los compromisos de gestión establecidos por la organización.

3.7. Factores que afectan la gestión por resultados

Milanesi (2018) argumenta que los principales factores que pueden afectar la GpR son los siguientes:

- a) *Path dependence* y otras dimensiones institucionales macro: En aquellos países con sistemas políticos mayoritarios, las reformas necesarias pueden llevarse a cabo de manera más fácil

con respecto a los sistemas en los que predominan gobiernos de coalición o minoritarios, pues estos últimos requieren un fuerte proceso de negociación. También la estructura del sector público y su composición organizativa pueden incidir positiva o negativamente en la adopción del modelo de gestión basada en resultados.

- b) Marcos institucionales y reglas formales: el grado en que las prácticas como informes anuales, rendición de cuentas y otros compromisos de gestión son requeridos mediante mecanismos formales como leyes, decretos, resoluciones, genera un ambiente político-institucional que condiciona su adopción e implementación, limitando su capacidad de transformación.
- c) Capacidades y recursos: Las reformas necesarias en el marco de la GpR requieren recursos y capacidades para la adopción de herramientas y procesos; la implementación de sistemas de información, monitoreo y evaluación, soportes informáticos, recursos humanos, entre otros. Por consiguiente, aquellas organizaciones que cuenten con mayores recursos y personal con habilidades y competencias idóneas lograrán una adopción más favorable de la GpR, comparado con aquellas que no cuentan con estos requerimientos esenciales para la puesta en marcha de este modelo de gestión.
- d) Cultura organizacional: Es un factor de gran importancia que puede promover o limitar la adopción del enfoque de GpR. Sin lugar a dudas esto se vincula con razones históricas y el grado de involucramiento o compromiso de los funcionarios con la organización, entre otros aspectos. Por tanto, es fundamental asumir un nuevo liderazgo y establecer las responsabilidades de los logros, en el marco de un CO favorable que comprometa de manera continua a los participantes de esta nueva gestión, con criterios innovadores.
- e) Razones simbólicas e instrumentales: Moynihan (2005; 2008; como se citó en Milanesi, 2018) destaca la importancia que tienen las agencias centrales en el desarrollo de la GpR, dado que tienen tanto poder como competencias en la modernización del sector público, en cuanto a la definición de los lineamientos de políticas y su ejecución. Las organizaciones adoptan el modelo de GpR por dos razones básicas: simbólicas e instrumentales. Para los políticos los beneficios simbólicos resultan más relevantes que los instrumentales, porque

les permite una buena imagen pública y liderazgo como gobernantes; de este modo las acciones se traducen en una imagen de administración pública eficiente. Con respecto a las razones instrumentales, la adopción de la GpR permite responder a las demandas públicas por resultados, brindando transparencia al mismo tiempo que puede otorgar más poder.

- f) Motivaciones e incentivos de los actores: Las autoridades políticas generalmente están más interesadas en los beneficios simbólicos que en los instrumentales; su capacidad para comprender los aspectos técnicos es media o baja; su interés temporal se extiende máximo al mediano plazo. La alta burocracia está muy motivada a comprometerse en forma sostenida, dado que tienen gran interés en controlar los niveles más bajos de la burocracia y asesorar a las autoridades políticas. La tecnocracia es la principal desarrolladora de las herramientas y por ende tiene un mayor conocimiento de las limitaciones de adopción e implementación de la nueva estrategia; el *staff* operativo tiene un gran interés porque son los actores más controlados y en ellos recae la mayor responsabilidad de los resultados y por tanto de su carrera como funcionarios. Además de estos actores, externamente se pueden mencionar a los legisladores, los medios de comunicación y la ciudadanía, quienes generalmente tienen un interés en el corto plazo y se enfocan en aquellos temas y resultados que puedan ser relevantes en la agenda política cotidiana.
- g) Liderazgo: es un factor de significativa importancia en la adopción e implementación del enfoque de GpR. Moynihan e Ingraham (2004, como se citó en Milanesi, 2018) identifican cuatro formas en las que el liderazgo puede impulsar reformas en el marco de la GpR: a) Mediante la selección de los asuntos de desempeño y las soluciones a definir; b) A través de la promoción y la difusión del discurso a favor del desempeño; c) Con institucionalización, es decir generando reglas y estructuras y d) A través de su integración y uso en la organización.
- h) Actores externos y permeabilidad de las organizaciones: Los consultores pueden ser promotores de políticas dado que tienen capacidad de proveer posibles soluciones a los problemas de la administración pública; esto está vinculado al grado de permeabilidad de las organizaciones para la adopción de políticas, las predisposiciones ideológicas y los factores institucionales.

- i) Difusión de políticas: Dussauge (2015) explica cómo ha sido posible la adopción de la GpR en las economías latinoamericanas. Así pues, señala que una posibilidad ha sido como consecuencia de la coerción ejercida por agentes externos, como por ejemplo en el caso de condicionamientos de préstamos; una segunda explicación viene dada por el hecho de “copiar” instituciones que han sido exitosas en otras latitudes; una tercera explicación se refiere al intercambio de experiencias y aprendizajes entre países.
- j) Características estructurales de las agencias: las mismas aunadas al tamaño de las organizaciones, edad, sector de actividad, entre otros, influyen en la adopción e implementación del modelo de GpR. Las organizaciones más jóvenes son más proclives a los cambios y tienden a incorporar herramientas de desempeño más fácilmente; las agencias más grandes tienen mayor capacidad para integrarlas y operar en mejores condiciones en un ambiente de competencia de mercado.
- k) Demandas y presión externa: La adopción de herramientas de GpR puede ser efecto de las demandas y presiones externas del sistema político y la ciudadanía, con la intermediación muchas veces de los partidos políticos, medios de comunicación y organizaciones sociales.

3.8. Gestión por resultados en instituciones educativas

3.8.1 Gestión institucional

De acuerdo con Villareal (2009, como se citó en Naranjo, 2017), la gestión institucional puede definirse como un proceso que contribuye con una buena conducción de los proyectos, derivados de un conjunto de acciones interrelacionadas impulsadas por el equipo directivo de una organización para la promoción y logro de la intencionalidad pedagógica; en otras palabras, consiste en llevar a cabo el proyecto establecido y por ende comprende tanto el diseño como la evaluación.

De esto se deduce, según Naranjo (2017), que la gestión institucional se vincula con el gobierno y los entes directivos, junto con los mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y metas trazadas, con la evaluación de los resultados con el propósito de obtener la retroalimentación

necesaria para facilitar la toma de decisiones.

3.8.2. Gestión pedagógica

Según Correa (2010, como se citó en López, 2022), la gestión pedagógica puede definirse como un proceso sistémico que integra y dirige las acciones administrativas en el ámbito escolar, para mejorar las organizaciones educativas, las personas que las conforman y sus propuestas o proyectos educativos; de esta manera se desarrolla mediante planes, programas y proyectos en función de optimizar los recursos disponibles y a su vez generar procesos con base en la participación ciudadana en beneficio de la comunidad y el desarrollo, propendiendo a solucionar las necesidades educativas en armonía con las necesidades fundamentales del ser humano, desde una perspectiva integral (López, 2022).

Para Manchego (2021), se entiende por gestión pedagógica al conjunto de acciones que permiten a los docentes organizar los procesos educativos con la finalidad de lograr una formación integral en los procesos de enseñanza y aprendizaje, con base en las habilidades y competencias profesionales así como una planeación didáctica orientada a garantizar un aprendizaje de calidad en los estudiantes.

Por su parte, Álvarez de Zayas (1998, como se citó en López-Paredes, 2017), sostiene que la gestión pedagógica se identifica con los componentes del proceso educativo -que son su objeto-, por tanto toda estrategia debe partir de una necesidad o problema en el ámbito educativo, con el objetivo de aportar soluciones y alcanzar la eficiencia. Así pues, al seleccionar los métodos para lograr los objetivos propuestos, deben tenerse en cuenta el papel del liderazgo, los intereses y el grado de integración de los participantes o factores humanos que intervienen en la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la dirección global, entre otros aspectos (López-Paredes, 2017).

Otra definición de gestión pedagógica, de acuerdo con el SFDMA (2014, como se citó en Uribe et al., 2018), señala que es la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto educativo de la institución tomando en cuenta los principios en los que se basa la propuesta; la definición de los aprendizajes esperados por los estudiantes; el enfoque del proceso de enseñanza-aprendizaje;

las estrategias metodológicas y didácticas; el uso de materiales y recursos didácticos, así como la evaluación de los aprendizajes en función de los objetivos propuestos.

3.8.3. Gestión administrativa

Según Inciarte et al. (2006), la gestión administrativa en el ámbito educativo puede entenderse como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, el cual está conformado por procesos, componentes y principios de gestión que orientan y conllevan el desarrollo del currículo mediante acciones en el marco de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten el cumplimiento cabal de los procesos, según lo establecido en el marco legal, así como las bases teóricas y filosóficas por las que se rigen las instituciones.

De allí que desde la gestión administrativa se crean las condiciones para prever, organizar, coordinar, y hacer un seguimiento permanente a todos aquellos procesos vinculados con la puesta en marcha de proyectos y acciones, tomando en cuenta criterios racionales en atención a los recursos humanos, materiales y financieros, a partir de los objetivos y metas trazadas (Inciarte et al., 2006).

La gestión es la acción principal de la administración y comprende fundamentalmente acciones administrativas, gerenciales, políticas referidas a los recursos humanos, económicas, de planificación, de evaluación, entre otras. Cabe destacar que en el sistema educativo, la gestión administrativa se sustenta en las bases teóricas y metodológicas propias de las ciencias administrativas en general y más específicamente de la administración escolar. La gestión administrativa se erige en la filosofía de la institución, plasmada en la misión, visión, objetivos, entre otros aspectos, que determinan la estructura y la funcionalidad de la institución (Inciarte et al., 2006).

CAPÍTULO IV

CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR RESULTADOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

4.1. Contexto

El desempeño de las instituciones es un tema relevante a nivel internacional y nacional, considerando sus dimensiones política, económica y social. De acuerdo con Milanesi (2018), las administraciones del sector público enfrentan el desafío de mostrar los resultados de la gestión realizada, en función del uso de los recursos de manera eficiente. De ahí que en la actualidad todos los procesos de reforma y modernización del sector público tienen como eje central mejorar el desempeño y resultados de las organizaciones que lo conforman.

En este escenario, la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco creada el 13 de febrero de 2003, mediante la Resolución Directoral N° 0085 2003 – DRE Pasco, al igual que las demás UGELs del Perú es el resultado de una serie de reformas implementadas desde el Ministerio de Educación, con la finalidad de brindar un servicio educativo de calidad, con eficiencia, eficacia y prontitud en la gestión pedagógica, administrativa e institucional impulsada por docentes y personal en general, comprometido con el desarrollo de la educación en la localidad de Pasco en el marco de la descentralización del sector público (Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, s.f.).

No obstante, según Ordaya (2018), en dicha unidad educativa existen muchos problemas, entre ellos el incumplimiento de las actividades programadas, rezagos en los trámites administrativos, así como usuarios insatisfechos con el servicio que reciben. Esta situación se deriva principalmente de un CO inadecuado, por tanto es necesario enfatizar en la importancia de un cambio en la gestión y administración pública aunado a un CO positivo, asumiendo el compromiso de cada uno de los miembros de la institución en el logro de los objetivos.

Por consiguiente, es necesario crear una cultura institucional compartida que tome en cuenta el logro de los objetivos y el mejoramiento del desempeño de la organización, superando la denominada cultura criolla, centrada en el facilismo, la evasión de las responsabilidades, la actitud negativa, la corrupción y la ausencia del sentido de pertenencia, lo que ha dificultado una buena gestión institucional, pedagógica y administrativa por resultados (Ordaya, 2018).

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo general

Demostrar la relación existente entre el CO y la GpR en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, Perú.

4.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación existente entre el CO y la Gestión Institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, Perú.
- Establecer la relación existente entre el CO y la Gestión Pedagógica en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, Perú.
- Demostrar la relación existente entre el CO y la Gestión Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, Perú.

4.3. Variables

Variable 1. Clima organizacional: es la percepción que tienen los trabajadores y directivos de una determinada organización, la cual incide directamente en el desempeño de la misma (Luza, 2017; Chiang et al., 2008; como se citaron en Bravo et al., 2023). Por su parte, Barrios et al. (2020, como se citó en Bravo et al., 2023) explican que se trata de un elemento subjetivo; es el ambiente generado a través de las emociones desde la percepción, que puede variar de un individuo a otro, en función del sentido de pertenencia a una organización, considerando como dimensiones el liderazgo y el involucramiento organizacional.

Variable 2. Gestión por resultados: es un enfoque orientado a facilitar a las organizaciones la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor, con el propósito de alcanzar eficiencia y eficacia en su desempeño, así como el logro de los objetivos propuestos y el mejoramiento de las instituciones (Instituto de Ciencias HEGEL, 20 de octubre de 2020). En este sentido, según Ordaya (2018), incorpora estrategias y el mejor uso de los recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. De manera que se centra en el logro de resultados, la medición del desempeño continuo, el aprendizaje, el cambio requerido y la presentación de informes de rendimiento, considerando como dimensiones el plan operativo institucional y la evaluación de desempeño.

4.4. Tipo y diseño de investigación

Para Hadi et al. (2023) la investigación documental es aquella que se realiza mediante la consulta e interpretación de documentos, libros, artículos de revistas, información hemerográfica, entre otras fuentes de información, en versión tanto impresa como digital.

Así mismo, Hadi et al. (2023) argumentan que la investigación cuantitativa es aquella que utiliza métodos numéricos y estadísticos para medir y analizar datos, con el propósito de generar estadísticas y establecer relaciones entre dos o más variables, con base en técnicas estadísticas como el análisis de regresión, pruebas de hipótesis y análisis de varianza, permitiendo hacer inferencias o generalizaciones a partir de los resultados obtenidos. Considerando lo señalado anteriormente, el tipo de investigación del presente estudio es documental y cuantitativo. Por otro lado, la presente

investigación es de tipo aplicada, de diseño no experimental, correlacional y de corte transversal, pues se recopilan los datos en función de los objetivos en un tiempo previsto (Bejar, 2021).

4.5. Población, muestra y muestreo

De acuerdo con Hadi et al. (2023), en una investigación científica, la población puede definirse como la totalidad de individuos o elementos que poseen características similares y específicas, a partir de las cuales se pueden hacer inferencias o generalizaciones de manera confiable, es decir obtener conocimiento.

Mediante el muestreo se selecciona un grupo de individuos o elementos de una población, con el objetivo de obtener información precisa y confiable sobre la misma. El tipo de muestreo seleccionado depende de las características de la población, el problema a investigar y los recursos disponibles para llevar a cabo su desarrollo (Hadi et al., 2023).

De ahí que la muestra comprende el grupo de individuos o elementos seleccionados a partir de la población, para ser estudiados y sus resultados conducen a inferencias o generalizaciones sobre la población. Por tal razón, el tamaño y la composición de la muestra deben ser estadísticamente significativas y representativas de la población (Hadi, et al., 2023).

En la presente investigación, la población está conformada por los 54 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, en Perú. La selección de la muestra en este estudio se efectuó por muestreo no probabilístico aleatorio simple, bajo el criterio de inclusión. Este tipo de muestreo, según Hadi et al. (2023), es utilizado cuando se toman en cuenta las características en común de los elementos de la población o por un juicio tendencioso del investigador hacia un fin determinado; se utiliza generalmente cuando la población es pequeña. La muestra de este estudio comprende 20 trabajadores de la mencionada institución educativa.

4.6. Técnicas de instrumentos y recolección de datos

Según Hernández et al. (2010), en una investigación, la recolección de los datos implica la elaboración de un plan detallado de procedimientos conducentes a la recopilación de datos o

información relevante con un propósito específico; para ello existen una variedad de instrumentos y técnicas cuantitativas y cualitativas.

En este sentido, en el presente estudio las técnicas de recolección de datos empleadas fueron: a) Encuesta; y b) Análisis documental. Los instrumentos utilizados fueron: a) Cuestionario y b) Ficha de análisis.

La encuesta es un método estandarizado de preguntas escritas que se lleva a cabo mediante un instrumento denominado cuestionario. La encuesta se puede administrar personalmente, por teléfono o correo electrónico. Está dirigida a las personas, en función del objeto de estudio, considerando los objetivos, recursos disponibles y el alcance de la investigación, proporcionando información cuantitativa o cualitativa, aunque mayormente se obtienen datos numéricos. El análisis documental consiste en la revisión e interpretación de documentos o de registros y archivos previamente generados (Hadi et al., 2023; Hernández, et al., 2010).

Hadi et al. (2023), como se mencionó anteriormente, explican que un cuestionario es un instrumento de recolección de datos conformado por un conjunto de preguntas estandarizadas, que se realizan a los encuestados o personas integrantes de la población o la muestra para obtener información sobre el objeto de estudio.

De acuerdo con Hernández et al. (2010), la escala tipo Likert comprende un conjunto de *ítems* en forma de afirmaciones o juicios, para medir la reacción de los participantes luego de seleccionar una de las categorías de la escala; a cada punto se le asigna un valor numérico. Finalmente se suman las puntuaciones obtenidas en cada una de estas afirmaciones. Las opciones de respuesta son cinco, por ejemplo: muy de acuerdo; de acuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Las fichas de análisis son registros que permiten la identificación de un determinado documento o fuente de información que se está consultando en el proceso de investigación documental; adicionalmente permiten recopilar citas textuales o parafraseadas, así como las interpretaciones derivadas de las mismas acerca de la temática a ser investigada.

En relación con la validez de los instrumentos, fueron sometidos al criterio de juicio de tres expertos egresados de la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, con la finalidad de realizar los ajustes requeridos y la verificación de los mismos de acuerdo con los objetivos propuestos. Con respecto a la confiabilidad, para el análisis de la consistencia interna, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach (Ordaya, 2018).

Los valores que puede tomar el coeficiente de Alfa Cronbach van de 0 a 1, siendo su interpretación como sigue (ver Tabla 1):

Tabla 1 Rangos de valoración de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistencia interna
-1 a 0	No es confiable
0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
0,50 a 0,75	Moderada confiabilidad
0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 a 1	Alta confiabilidad

A mayor valor de este coeficiente, mayor fiabilidad. En el presente estudio, con base en la utilización del *software* estadístico SPSS 22.0, se obtuvo un dato de 0.946, por lo tanto se deduce que es un valor de alta confiabilidad para cualquier instrumento de recolección de datos (ver Tabla 2) (Ordaya, 2018).

Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad. Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,946	2

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procedimiento utilizado en esta investigación para el procesamiento y sistematización de los datos fue el siguiente:

1. Categorización analítica de los datos: Los datos recopilados fueron clasificados y codificados, ordenando así la información para ser posteriormente interpretada.
2. Calificación y tabulación de los datos: se procedió con la tabulación de la información mediante tablas de resumen de resultados.
3. Análisis e integración de los datos: Se relacionaron y compararon los contenidos documentales obtenidos para integrarlos en forma holística. Los procedimientos para realizar la tabulación, análisis y la interpretación de los datos recopilados fueron sustentados mediante una herramienta tecnológica, el programa SPSS 24 para Windows 8. Por tal razón se recurrió a un experto en el área estadística, quién asesoró este estudio en ese ámbito del conocimiento.

Adicionalmente, como parte del trabajo de medición y análisis estadístico, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

4.8. Resultados

4.8.1. Estadística descriptiva

En esta sección se presentan los resultados obtenidos con el desarrollo de la investigación correspondientes a la estadística descriptiva:

Variable Clima organizacional

Tabla 3. Resumen de resultados descriptivos de Clima organizacional

Nº	1	2	3	4	5	Total	Puntaje Ponderado
Total	5	13	46	70	66	200	779
%	2	7	23	35	33	100	

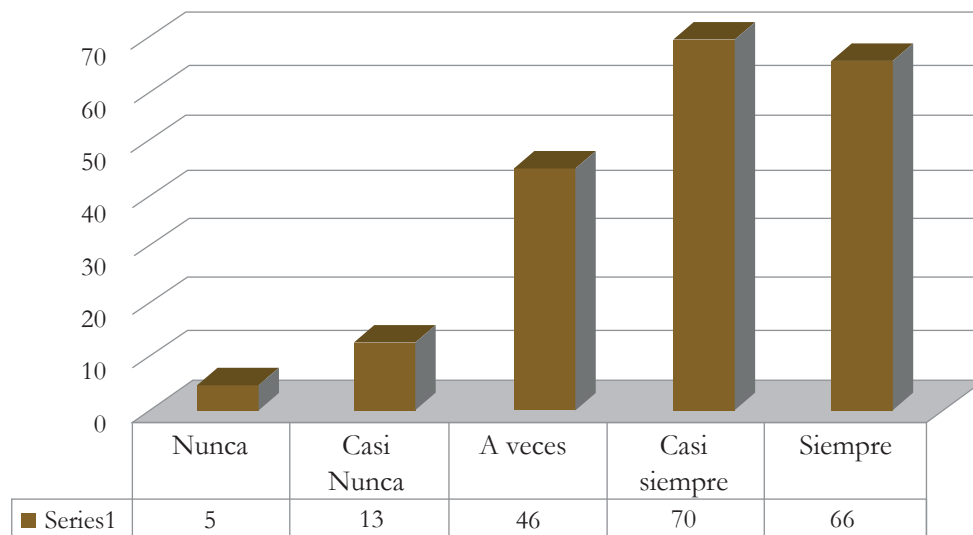


Figura 2. Consolidado de resultados de la variable *Clima organizacional*.

De acuerdo con los resultados de la Tabla 3, correspondientes a la variable 1 Clima Organizacional, considerando los datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los trabajadores de la muestra de esta investigación, se puede apreciar que los 20 trabajadores responden a 10 preguntas contenidas en el cuestionario, alcanzando un puntaje máximo de 200 puntos estadísticos, lo que representa al 100% del valor obtenido. Así pues, 5 puntos respondieron que **Nunca** han considerado al Clima Institucional como un indicador de mejora de sus capacidades y habilidades dentro de la UGEL Pasco en Perú; 46 puntos que representan al 23% de los encuestados creen que solo **A veces** se han sentido influenciados por el clima organizacional para mejorar sus capacidades y habilidades durante su labor; 70 puntos que corresponden al 35% consideran que **Casi Siempre** el clima organizacional garantiza el desarrollo de sus capacidades y habilidades en la UGEL Pasco.

Dimensión Potencial humano de la variable Clima Organizacional

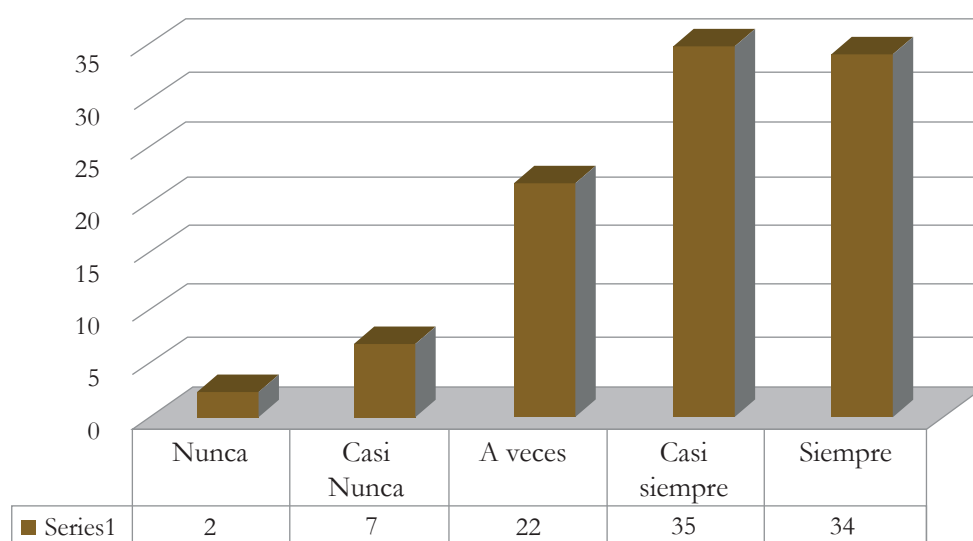
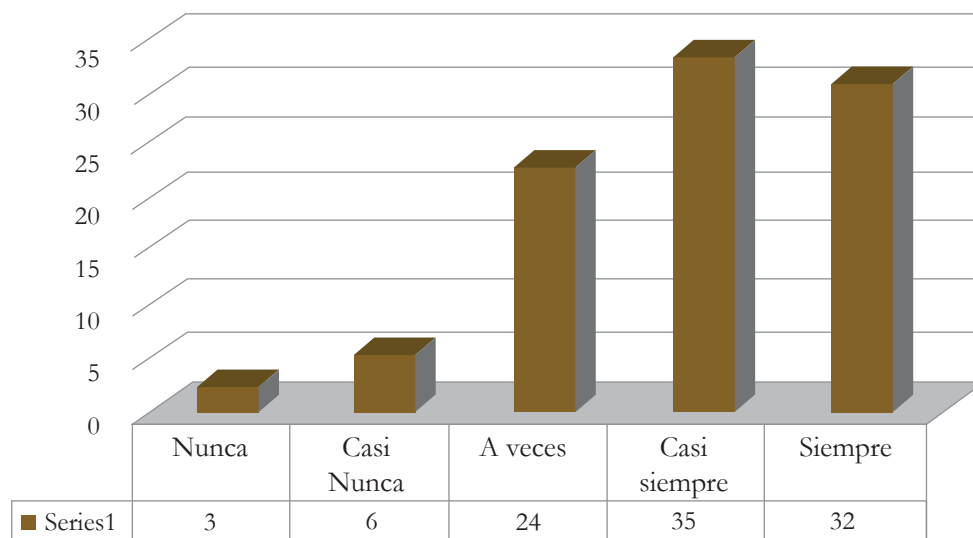


Figura 3. Consolidado de resultados de la dimensión Potencial Humano.

A partir de los resultados mostrados en la figura 3, correspondientes a los datos recolectados mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la UGEL Pasco, se puede apreciar que los 20 trabajadores integrantes de la muestra de la presente investigación, respondieron 5 preguntas contenidas en el cuestionario, alcanzando para la dimensión Potencial Humano un puntaje máximo de 100 puntos estadísticos que representan el 100% del valor obtenido; 2 puntos que representan el 2% consideran que **Nunca** se han valorado las capacidades del Potencial Humano, en esta institución educativa; 34 puntos que representan el 34% creen que **Siempre** han sido valoradas las capacidades del Potencial Humano en el cumplimiento de sus actividades; también 35 puntos que corresponden el 35% opinan que **Casi siempre** se han valorado las capacidades del Potencial Humano en la UGEL Pasco.

Dimensión Cultura organizacional de la variable Clima Organizacional**Figura 4.** Consolidado de resultados de la dimensión Cultura Organizacional.

De los resultados presentados en la figura 4, se puede observar que de los 20 trabajadores empleados en la muestra de la investigación, 3 puntos que representan el 3% consideran que Nunca se ha practicado o vivenciado una cultura organizacional en la institución. Así mismo 32 puntos que representan al 32% creen que siempre se ha practicado o vivenciado una cultura organizacional durante su labor en su institución. De la misma manera 35 puntos que corresponde al 35% consideran que Casi Siempre se ha practicado o vivenciado una cultura organizacional en la UGEL Pasco, durante el año 2015.

Variable Gestión por resultados

Tabla 4. Resumen por resultados de la variable N° 2. Variable gestión por resultados

N°	1	2	3	4	5	Total	Ponderado Puntaje
Total	13	27	68	102	90	300	1.129
%	4	9	23	34	30	100	

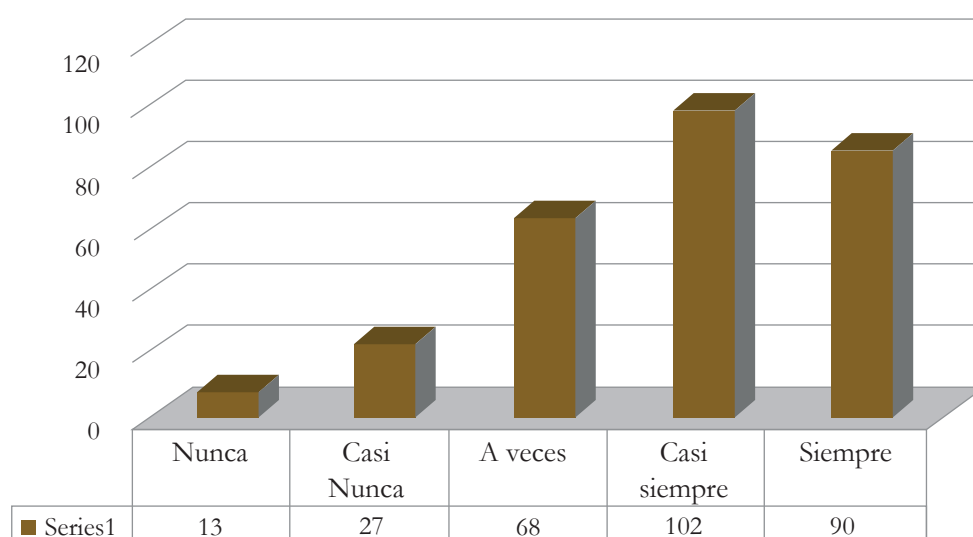
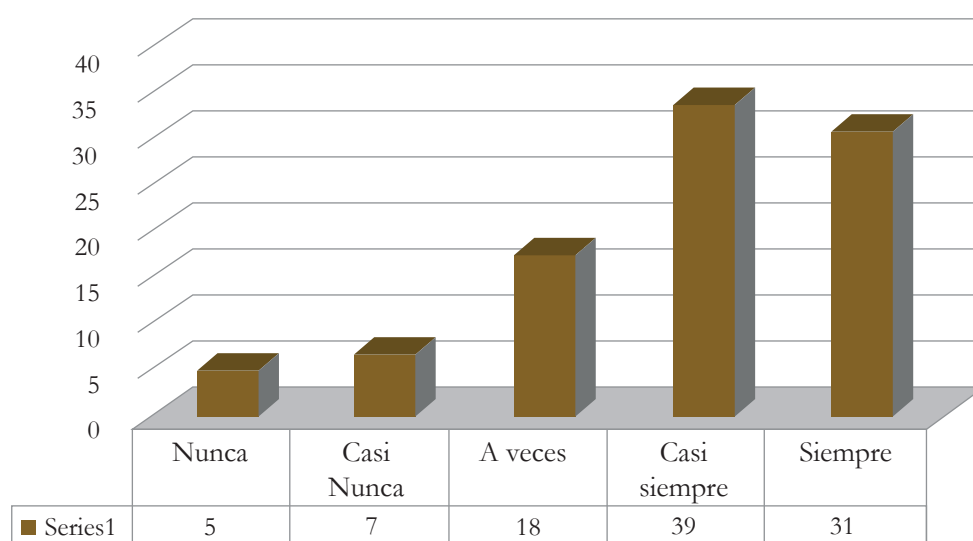
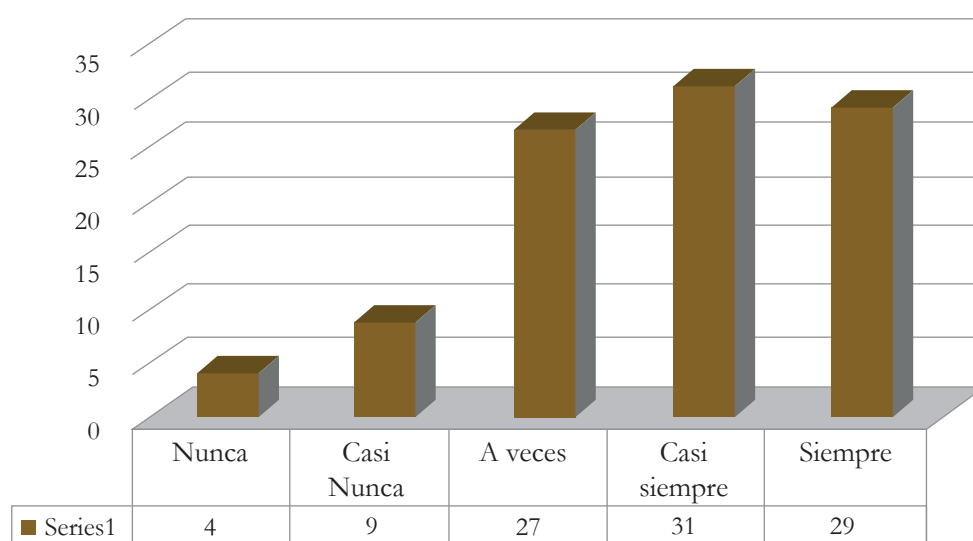


Figura 5. Consolidado de resultados de la variable *Gestión por resultados*.

Considerando los resultados mostrados en la Tabla 4, correspondientes a los datos recopilados en el cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la UGEL-Pasco, se puede observar que 20 trabajadores que conforman la muestra de la investigación, respondieron 15 preguntas establecidas en el cuestionario, alcanzando para la variable GpR un puntaje máximo de 300 puntos estadísticos, lo que representa el 100% del valor obtenido; 13 puntos que representan el 4% consideran que **Nunca** se han desarrollado acciones que demanden el trabajo por la GpR en la UGEL-Pasco; 90 puntos que representan al 30% creen que **Siempre** se han desarrollado acciones que demanden el trabajo por la GpR; por otro lado, 102 puntos que corresponden al 35% consideran que **Casi Siempre** se han desarrollado acciones que demanden el trabajo por la GpR en la UGEL Pasco (Ordaya, 2018).

Dimensión Gestión institucional de la variable Gestión por resultados**Figura 6.** Consolidado de los resultados de la dimensión Gestión Institucional.

Considerando los resultados presentados en la figura 6, correspondientes a los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la UGEL-Pasco, se puede apreciar que 20 trabajadores integrantes de la muestra respondieron 5 preguntas establecidas en el cuestionario, alcanzando para la dimensión Gestión Institucional un puntaje máximo de 100 puntos estadísticos, lo que representa 100% del valor obtenido; 5 puntos que representan el 5% consideran que **Nunca** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión institucional en la UGEL Pasco; 31 puntos que representan 31% creen que **Siempre** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión institucional; por otra parte, 39 puntos que corresponden al 39% consideran que **Casi Siempre** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión institucional en la UGEL Pasco (Ordaya, 2018).

Dimensión Gestión pedagógica de la variable Gestión por resultados**Figura 7.** Consolidado de resultados de la dimensión Gestión Institucional.

De los resultados mostrados en la figura 7, correspondientes a los datos obtenidos mediante cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la UGEL Pasco, se puede observar que 20 trabajadores que conforman la muestra de la investigación, respondieron 5 preguntas contenidas en el cuestionario, alcanzando para la dimensión Gestión Pedagógica un puntaje máximo de 100 puntos estadísticos que representan al 100% del valor obtenido; 4 puntos que representan el 5% consideran que **Nunca** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión pedagógica en la UGEL Pasco; 29 puntos que representan al 29% creen que **Siempre** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión pedagógica; 31 puntos que corresponden al 31% consideran que **Casi Siempre** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión pedagógica en la UGEL Pasco (Ordaya, 2018).

Dimensión Gestión administrativa de la variable Gestión por resultados

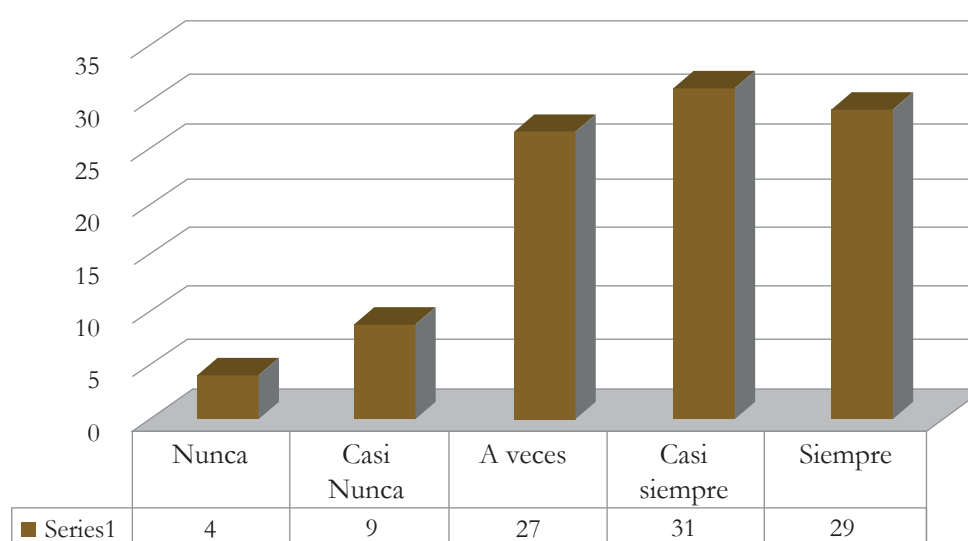


Figura 8. Consolidado de resultados de la dimensión Gestión Administrativa.

A partir de los resultados mostrados en la figura 8, que corresponden a los datos recopilados mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la UGEL-Pasco, se puede observar que 20 trabajadores empleados en la muestra de la investigación, respondieron 5 preguntas establecidas en el instrumento, alcanzando para la dimensión Gestión Administrativa un puntaje máximo de 100 puntos estadísticos que representan al 100% del valor obtenido; 4 puntos que representan el 4% consideran que **Nunca** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión administrativa en la organización educativa; 30 puntos que representan al 30% quienes creen que **Siempre** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión administrativa; a su vez 32 puntos que corresponden al 32% consideran que **Casi Siempre** se han desarrollado actividades que promuevan la gestión administrativa en la UGEL Pasco (Ordaya, 2018).

4.8.2. Estadística inferencial

Prueba de normalidad

Se realizó la prueba de normalidad para saber qué tipo de prueba utilizar en la contratación de hipótesis, verificando la normalidad o no en la distribución de los datos por medio del estadístico de Shapiro-Wilk. Para determinar si hubo o no normalidad en los datos se tuvo en cuenta el nivel de significancia para dicha decisión.

Tabla 5. Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,375	20	,000
Gestión por resultados	,402	20	,000
<i>Corrección de significación de Lilliefors</i>			

La prueba muestra valores de 0,375 y 0,402, respectivamente y niveles de confianza de 0.000 y 0.000 los cuales son menores al 0,05, el cual quiere decir que no tiene distribución normal. Por ello, se utilizó una prueba no paramétrica y como la intención del estudio fue medir la relación entre las variables se determinó usar la prueba del coeficiente de rho Spearman.

Prueba de hipótesis general

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión por resultados en la UGEL PASCO 2015.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión por resultados en la UGEL PASCO 2015.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptado la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula

Tabla 6. Matriz de correlación entre variables generales.

			Clima organizacional (Agrupada)	Gestión por resultados (Agrupada)
Rho de Spearman	Clima organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,778**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Gestión por resultados (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,778**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Respecto a la tabla 6 muestra un coeficiente de 0,778 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0,000 menor al 0,05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión por resultados en la UGEL PASCO 2015.

Prueba de hipótesis específica 1

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional en la UGEL PASCO 2015.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional en la UGEL PASCO 2015.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptado la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 7. *Matriz de correlación entre el clima organizacional y la gestión institucional.*

			Clima organizacional (Agrupada)	Gestión institucional (Agrupada)
Rho de Spearman	Clima organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,801**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Gestión institucional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,801**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20
**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Respecto a la tabla 7 muestra un coeficiente de 0,801 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0,000 menor al 0,05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional en la UGEL PASCO 2015.

Prueba de hipótesis específica 2

H1 = Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en la UGEL PASCO 2015.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en la UGEL PASCO 2015.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptado la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 8. *Matriz de correlación entre el clima organizacional y la gestión pedagógica.*

		Clima organizacional (Agrupada)	Gestión pedagógica (Agrupada)
Rho de Spearman	Clima organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,745**
		N	,000
	Gestión pedagógica (Agrupada)	Coefficiente de correlación	.
		Sig. (bilateral)	,000
		N	20

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

Respecto a la tabla 8 muestra un coeficiente de 0,745 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0,000 menor al 0,05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en la UGEL PASCO 2015.

Prueba de hipótesis específica 3

H1 = Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión administrativa en la UGEL PASCO 2015.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión administrativa en la UGEL PASCO 2015.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 9. *Matriz de correlación entre el clima organizacional y la gestión administrativa.*

		Clima organizacional (Agrupada)	Gestión administrativa (Agrupada)
Rho de Spearman	Clima organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,608**
		N	20
	Gestión administrativa (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,608**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	20

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

Respecto a la tabla 9 muestra un coeficiente de 0,6081 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0,000 menor al 0,05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la gestión administrativa en la UGEL PASCO 2015.

4.9. Discusión de resultados

En las últimas décadas, la GpR ha adquirido especial relevancia para mejorar el desempeño y el logro de los resultados en las organizaciones. En este proceso, el mejoramiento del CO con base en la comunicación efectiva, el sentido de pertenencia y los valores de responsabilidad, puntualidad, honestidad, entre otros, son fundamentales para superar las falencias existentes y alcanzar los objetivos y metas de la institución.

A partir de la interrogante central de esta investigación, ¿en qué medida el CO influye en la GpR de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco? y el planteamiento de la hipótesis “existe una relación significativa entre el CO y la GpR en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco”, en los resultados obtenidos entre las dos variables objeto de estudio, se observó un coeficiente de 0,899, demostrando con ello una alta correlación y se alcanzó un valor de $t = 3,977$, teniendo

como referencia el valor crítico de 1,96 al 95 % de confiabilidad y haciendo la correspondiente ubicación en la curva de Gauss a dos colas se ha podido determinar que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 : “Existe una relación significativa entre el CO y la GpR en la Unidad de Gestión Educativa Local-Pasco”.

De esto se puede deducir, según Flores (2007, como se citó en Ordaya, 2018), que para alcanzar niveles de desempeño y creatividad más altos en las organizaciones es necesario impulsar acciones que se traduzcan en el mejoramiento continuo del CO, fortaleciendo las instituciones con equipos de trabajo proactivos y comprometidos en la búsqueda de resultados eficientes sobre la base de la mística de trabajo y responsabilidad del talento humano.

Por su parte, Carpio (2027) concluyó con el desarrollo de su investigación, que el CO, la comunicación efectiva y las buenas condiciones laborales conllevan resultados favorables de desempeño en los nuevos modelos de la gestión organizacional. Igualmente, resalta que la compensación y el reconocimiento de los trabajadores de acuerdo con los logros que obtengan son aspectos relevantes para garantizar un buen CO y subsiguientes resultados favorables del desempeño individual y grupal. Análogamente, las oportunidades de ascenso y logro personal permiten que los trabajadores consoliden el sentido de pertenencia con la organización y por ende el logro de los resultados previamente planificados.

Para los resultados obtenidos, considerando el planteamiento del problema específico, ¿en qué medida el Clima Organizacional influye en el área de Gestión Pedagógica de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco? y su consecuente planteamiento de hipótesis: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y el área de Gestión Pedagógica de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, se evidenció que la correlación entre las variables analizadas es moderada, siendo su coeficiente de 0,676 con un valor $t = 2,760$, teniendo como referencia el valor crítico de 1,96 al 95 % de confiabilidad y haciendo la correspondiente ubicación en la curva de Gauss a dos colas, se ha podido determinar que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 que establece que “existe relación significativa entre Clima Organizacional y la Gestión Pedagógica de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco”. Así mismo, Bustamante (2007) concluyó que la comunicación es de gran importancia para mantener el nivel de organización educativa sustentado

en buenas practicas pedagógicas y preservar favorablemente el clima y cultura organizacional para apuntar al logro de resultados.

En relación con los resultados referidos al problema específico ¿Cuál es la relación existente entre el Clima Organizacional y la Gestión Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco? y su correspondiente planteamiento de hipótesis: “Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Gestión Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco”, de acuerdo con los resultados obtenidos, el coeficiente de correlación entre dichas variables es de 0,909, lo que corresponde a una correlación alta; también se alcanzó un valor de $t = 3,559$, teniendo como referencia el valor crítico de 1,96 al 95 % de confiabilidad y haciendo la correspondiente ubicación en la curva de Gauss a dos colas se ha podido determinar que se rechaza la hipótesis nula H_0 y por tanto se acepta la hipótesis alterna H_1 que establece que “existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Gestión Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco” (Ordaya, 2018).

Así mismo, Tenorio (2007, como se citó en Ordaya, 2018) concluyó que es necesario considerar el aspecto humano en los procesos administrativos en general y los nuevos modelos de GpR, considerando sus capacidades, competencias, potencialidades a desarrollar así como las condiciones de interrelación en la organización y la motivación laboral.

4.10. Conclusiones y recomendaciones

Existe una estrecha relación entre el CO y la GpR, tal como se destacó con los resultados obtenidos en la presente investigación. De acuerdo con Rodríguez (2020), un CO positivo que promueva la adquisición de habilidades y competencias orientadas al mejoramiento del desempeño y el logro de resultados que generen valor público para la sociedad, puede influir en el modelo de GpR y la gestión pública. Por tanto, la planificación y los presupuestos deben articularse a las políticas, planes, programas y proyectos del sector público, tomando en consideración los mecanismos adecuados de monitoreo y evaluación, siendo clave la participación ciudadana con una cultura organizativa vinculada a prácticas innovadoras en la administración pública.

A partir de lo expuesto anteriormente, se recomienda a las entidades educativas en general y más específicamente a la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, en Perú, establecer un programa de seguimiento permanente para monitorear el comportamiento y cumplimiento de responsabilidades de todo el personal, en función tanto de las metas individuales como grupales a través de sistemas de información de apoyo e incentivos que puedan motivar a los miembros de la organización (Amaya, 2023).

Así mismo, el mejoramiento de la GpR en las entidades educativas requiere un CO favorable que propenda a crear una cultura compartida y mejorar las interrelaciones personales de sus miembros, a partir de un nuevo liderazgo basado en las herramientas de la nueva gestión pública (Ordaya, 2018).

Se sugiere diseñar y poner en marcha estrategias conducentes al crecimiento profesional y personal, con base en cursos, talleres, seminarios y capacitación en general, lo que se traducirá en trabajadores con una mayor formación, habilidades y competencias, capaces de generar los cambios necesarios para mejorar el desempeño de la organización y su competitividad, a la vez que se fortalecen valores como la cultura organizacional, el compromiso, la responsabilidad, la honestidad, entre otros.

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES

El CO junto con la cultura organizacional constituyen los factores clave para que una organización tenga seguridad de éxito, por tal razón toda entidad empresarial debe buscar una estructuración y desarrollo bien consolidado y altamente transmisible, ya que las mismas producen satisfacción laboral, apertura y retención del talento humano competente y capacitado, muy necesarios para alcanzar y mantener las competencias, la productividad y la permanencia y conquista de logros de la organización.

El CO como un fenómeno multidimensional, influenciado por una serie de factores, que pueden variar de una organización a otra, debe estar sometido a un diagnóstico periódico para identificar posibles áreas de mejora y reestructuración. Toda organización debe priorizar tomar medidas para mejorar el CO, invirtiendo en la cultura organizacional, en los mecanismos de motivación, mejoras y renovación constante en las estrategias de gestión de talento humano, buscando la satisfacción laboral y la renovación de los estilos de liderazgo, en función de los resultados esperados.

Las reformas de gestión pública, entre ellas la GpR, no es únicamente un problema técnico dado que involucra transformaciones organizativas e inclusive normativas y culturales, afectando los

intereses de los grupos o actores que participan en este proceso. Este modelo cobra especial importancia en el contexto latinoamericano, en el que históricamente se ha evidenciado la debilidad de las instituciones, con administraciones públicas muy burocráticas, con un CO desfavorable y resistente a los cambios (Milanesi, 2018).

La GpR debe sustentarse en un cambio organizacional -incluyendo el ambiente institucional- poniendo el acento en los resultados derivados de las acciones y procedimientos, con base en objetivos y metas claramente definidos y vinculados con la planificación presupuestaria, así como mecanismos de evaluación del desempeño, considerando una visión innovadora y la responsabilidad por el logro de resultados no sólo políticos sino socioeconómicos, que se traduzcan en una mayor bienestar en la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, M. y Hamid, A. (2018). Impact of culture on the acceptance and outcomes of assessment centre method. *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 14(1), 23-43. https://www.researchgate.net/publication/327720026_Ahmad_M_H_Ab_Hamid_2018_Impact_of_culture_on_the_acceptance_and_outcomes_of_assessment_centre_method_Journal_of_Quality_Measurement_and_Analysis_141_23-43
- Amaya, C. (2023). El clima organizacional y su incidencia en la GpR en una Dirección Regional de Educación, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112840/Amaya_RCG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arano, R., Escudero, J., Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. <https://www.uv.mx/iiessa/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Bejar, R. (2021). Plan estratégico y gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejos, Perú]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68088/Bejar_RRE-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Bravo, L., Egusquiza, M., Ruiz, M. y Manrique, M. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, (101), 171-184. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39396/44362>

- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M. y Nuñez-Lapo, M. (2018). Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional. *Revista Empresarial*, 12 (23).DOI - 10.23878/empr.v12i46.138
- Calle, M., Velásquez, J., Navarrete, A. y Carrasco, G. (2023). El clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral de las organizaciones. *FIPCAEC*, 8(39), 355-373. DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i3>
- Carpio, E. (2017). El clima organizacional y el logro de resultados en la dirección de gestión pedagógica de la dirección regional de educación de Ica, periodo 2016 [Tesis de grado, Universidad Alas Peruanas, Ica, Perú]. https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/894/Tesis_El_Clima_Organizacional_Y_El_Logro_De_Resultados.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento Humano*. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill
- Chiquillo, J., Amaya, N., y Curiel, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Díaz, J., Nuñez, L. y Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides Et Ratio*, 16(16), 169-197. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2071-081x2018000200010&script=sci_arttext
- García, R. y García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>

- González, E. y González, L. (2010). Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales [VI Jornadas de Sociología de la UNLP]. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/107480/Documento_completo.5334.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R. y Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Inciarte, A., Marcano, N. y Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005
- Instituto de Ciencias HEGEL. (20 de octubre de 2020). La gestión pública por resultados: conceptos y elementos. <https://hegel.edu.pe/blog/la-gestion-publica-por-resultados-concepto-y-elementos/>
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa [XX Congreso anual de AEDEM] 296-324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Jover, I. y González, R. (2018). Tendencias de clima laboral 2017 en empresas de servicios varios de Manzanillo, Colima, México. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)*, 9 (17). <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2529>
- López, R. (2022). Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del preescolar de la Universidad Metropolitana. *Revista Educare*, 26(2). <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1643/1683>
- López-Paredes, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dom. Cien.*, 3(esp.), 201-215. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907384>

- Maldonado, M. (2023). Gestión por resultados y la calidad de atención a los usuarios en el Hospital Regional de Ayacucho, 2022 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/116667/Maldonado_CMV1-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manchego, J. (2021). Gestión pedagógica desde la percepción del estudiante y su relación con el uso de las tecnologías de la información y comunicación en la comprensión lectora del nivel primaria [Tesis de grado, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9041>
- Márquez, J. y Cardoso, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13 (25). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324>
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Administración & Desarrollo*, 48(1), 170-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6654352>
- Montero, E. (2017). El clima organizacional del futuro. <https://www.greatplacetowork.com.ve/articulos/el-clima-organizacional-del-futuro>
- Naranjo, N. (2017). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Rastros y Rostros del Saber*, 2(1), 64-73. <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/rastrosyrostros/article/view/9266>
- Narvaez, A. y Pintado, D. (2023). Estudio de la cultura y el clima organizacional en una institución educativa, Cantón Cuenca. Caso: Unidad educativa Francisco Eugenio Tamariz. Periodo Septiembre 2022- Febrero 2023 [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24636>
- Olaz, Á. y Ortiz, P. (2014). El clima laboral en la empresa familiar: Un estudio empírico. *Lan Harremanak*, 30 (I), 94-119. <https://addi.ehu.es/handle/10810/44579>

- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, 56. <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Ordaya, N. (2018). Clima organizacional y gestión por resultados de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, 2015 [Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34450>
- Pérez- León, G. (2023). Coeficiente Alfa de Cronbach: ¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach? <https://gplresearch.com/coeficiente-alfa-de-cronbach/>
- Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje [Tesis de Grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=161AF1DC22F75284B5A47EFEE46FFEEA.jvm1?sequence=1>
- Rodríguez, V. (2022). Efectividad de la gestión por resultados en el marco de reforma y modernización del Estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2061-2078. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3230/4913>
- Román, Y., Ramos, P., Ramos, R., y Ponce, D. (2023). Toma de decisiones y rendimiento en universidades peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 785-796. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.21>
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnologías en Marcha*, 16 (3). 44-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>
- Unidad de Gestión Educativa Local Pasco. (S.f.). ¿Quiénes somos? <https://ugelpasco.edu.pe/quienes-somos/>

- UNESCO. (2022). *Método de gestión basada en los resultados (GBR) aplicado en la UNESCO. Principios rectores. Planificación, programación, presupuestación, ejecución, seguimiento, evaluación y presentación de informes*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177568_spa#:~:text=En%20la%20UNESCO%2C%20la%20gesti%C3%B3n,y%20la%20obteni%C3%B3n%20de%20resultados
- Uribe, A., Arredondo, S. y López, M. (2018). Diagnóstico de gestión institucional: un estudio de caso en educación básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/106/101+>
- Vera-Noriega, J., Borbón-Morales, C., Mejía-Trejo, J. y Durazo-Salas, F. (2023). Relación y comparación entre las variables de clima organizacional, satisfacción y calidad de vida en una empresa de ventas por teléfono en el noroeste de México. *Scientia et Praxis*, 03 (5) 83-109. <https://doi.org/10.55965/setp.3.05.a4>

