

**FUERZA AÉREA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE OFICIALES**



**INFORME FINAL DE TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL CIVIL  
ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE OFICIALES DE  
LA FUERZA AEREA DEL PERU, LIMA 2016**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ALF. FAP. TAPIA TAPARA GABRIEL IVAN**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN AEROESPACIAL**

**Asesora: Dra. Mercy Noelia Paliza Champi**

**LIMA - 2017**

**DEDICATORIA**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida y por brindarme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Margarita, por su apoyo incondicional, por sus consejos, por su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero,

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mi madre por brindarme su apoyo incondicional durante mi etapa de formación en la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú y en especial agradezco a la Fuerza Aérea del Perú por a verme inculcado los valores patrióticos para defender mi patria.

## ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
 <b>CAPÍTULO I: DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> 	
1.1 Planteamiento de la situación problemática.	11
1.2 Formulación del problema: General y específicos	15
1.3 Justificación e importancia	16
1.3.1 Justificación legal	16
1.3.2 Justificación científica	17
1.3.3 Justificación social	17
1.3.4 Justificación práctica	17
1.4 Objetivo de la investigación	17
1.5 Hipótesis general y específicas	19
1.6 Variables: Definiciones, Operacionalización.	19
 <b>CAPÍTULO II: DEL MARCO TEÓRICO</b> 	
2.1 Antecedentes: Internaciones y nacionales	22
2.2 Bases teóricas	29
2.3 Definición de término básicos	70
 <b>CAPÍTULO III. DEL MARCO METODOLÓGICO</b> 	
3.1 Enfoque, alcance o tipo, y diseño de investigación	71
3.2 Población y muestra	75
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	77
3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	78

## **CAPÍTULO IV: DE LOS RESULTADOS**

4.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos.	80
4.2 Presentación y análisis de resultados.	84
4.3 Prueba de hipótesis	110
4.4 Discusión de resultados	116

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**

5.1 Conclusiones	118
5.2 Recomendaciones o sugerencias	120
Referencias	121
ANEXOS	122
Matriz de consistencia	123
Matriz de instrumento cuestionario / entrevista	126
Consolidado de validación de expertos	130
Fichas de validación (escaneadas)	132
Base de datos	144

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1- Confianza mediante la colaboración con los demás	85
Tabla 2- Confianza del oficial con quien trabaja	86
Tabla 3 – Toma de decisiones en la cima de la organización	87
Tabla 4 – Actitud positiva	88
Tabla 5 – Reconocimiento del trabajo	89
Tabla 6 – Incentivos económicos	90
Tabla 7 – Le han sobre sus intereses y necesidades	91
Tabla 8 – Preocupación de comunicación de la EOFAP	92
Tabla 9 – Conferencias sobre desarrollo personal	93
Tabla 10 – Actividades que realiza	94
Tabla 11 – Participación en la toma decisiones	95
Tabla 12 – Consenso en las decisiones	96
Tabla 13 – Imaginación y creación	97
Tabla 14 - La atención y recepción de ideas	98
Tabla 15 – Horas extras	99
Tabla 16 – Ofrecimiento extras por el buen trabajo	100
Tabla 17 – Motivación para que trabajar bien	101
Tabla 18 – Conocimiento de sus obligaciones	102
Tabla 19 – Conocimiento del ROF	103
Tabla 20 – Ambiente de trabajo	104
Tabla 21 – El ambiente y los puestos de trabajo	105
Tabla 22- Puntualidad en las reuniones	106
Tabla 23- Puntualidad de los oficiales	107
Tabla 24- Flexibilidad con los horarios	108
Tabla 25 - Respeto al horario de trabajo	109
Tabla 26 - Correlación de Spearman de la prueba de hipótesis general	111
Tabla 27 - Correlación de Spearman de la prueba de la primera hipótesis específica.	112
Tabla 28 - Correlación de Spearman de la prueba de la segunda hipótesis específica.	114
Tabla 29 - Correlación de Spearman de la prueba de la tercera hipótesis específica.	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Resultados de estimulación de confianza	85
Figura 2 – Resultados de la confianza del oficial con quien trabajo	86
Figura 3 – Resultados de la toma de decisiones en la organización	87
Figura 4 - Resultados de los cambios de dirección	88
Figura 5 - Resultados reconocimiento del trabajo	89
Figura 6 - Resultados de la existencia de incentivos económicos	90
Figura 7 - Resultados de si le han preguntado sus intereses y necesidades	91
Figura 8 - Resultados de la preocupación de la EOFAP	92
Figura 9 - Resultados de exposiciones sobre desarrollo personal	93
Figura 10 - Resultados de la coordinación de las actividades	94
Figura 11- Resultados de la participación en la toma de decisiones	95
Figura 12 - Resultados del consenso en las decisiones	96
Figura 13 - Resultados sobre si es imaginativo y creativo	97
Figura 14 - Resultados sobre la atención y recepción de las ideas.	98
Figura 15 - Resultados de trabajar horas extra sin remuneración.	99
Figura 16 - Resultados del ofrecimiento de incentivos.	100
Figura 17: Resultados de motivación para que trabajar bien	101
Figura 18: Resultados sobre el conocimiento de sus funciones	102
Figura 19: Resultados del conocimiento del ROF	103
Figura 20: Resultados del ambiente de trabajo	104
Figura 21: Resultados del ambiente en el trabajo	105
Figura 22: Resultados de la puntualidad de las reuniones	106
Figura 23: Resultados de la puntualidad de los oficiales	107
Figura 24: Resultados de la flexibilidad de los horarios	108
Figura 25: Resultados de los horarios de trabajo	109

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación cuyo objetivo fue realizar la relación entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral, que se realizó en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú durante el periodo del año 2016.

Cabe indicar que mi investigación se ha realizado con el diseño descriptivo, correlacional y transversal de enfoque cuantitativo. La investigación que se realizó lo detecte debido a que percate que personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú tenía un bajo nivel de desempeño laboral, en tal sentido utilice ciertos instrumentos para la recolección de datos como las encuestas con la ayuda del jefe de la sección personal, habiéndose confeccionado con el asesoramiento de los docentes investigadores de la institución; para la construcción de esta investigación se tuvo en cuenta, el objetivo general y específicos, siguiendo la hipótesis- Donde después de mostrar y examinar la información resultante de la aplicación del instrumento; se observa que presenta una fuerte confiabilidad con un valor de 0.883, en virtud a los resultados es conveniente y provechoso hacer la discusión de los mismos con la finalidad de concretar y consolidar lo obtenido.



## **ABSTRACT**

The present research work whose objective was to carry out the relationship between the variables organizational climate and work performance, which was carried out in the civil administrative staff of the School of Air Force Officers of Peru during the period of 2016. It should be noted that my research has been carried out with the descriptive, correlational and transversal design of a quantitative approach. The investigation was detected because it realized that civil administrative staff of the School of Air Force Officers of Peru had a low level of work performance, in this sense use certain instruments for data collection such as surveys with the help from the head of the personal section, having been prepared with the advice of the research faculty of the institution; for the construction of this research, the general and specific objective was taken into account, following the hypothesis - Where after showing and examining the information resulting from the application of the instrument; it is observed that it presents a strong reliability with a value of 0.883, by virtue of the results it is convenient and useful to make the discussion of them in order to specify and consolidate what has been obtained.

## INTRODUCCIÓN

La investigación que se realizó tuvo como origen que el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de La Fuerza Aérea del Perú ejercía su trabajo de una manera no óptima con lo que se obstaculizaba todos los procesos administrativos de esta manera no se podía realizar un trabajo eficaz y eficiente, por tal motivo me motivó a investigar porque el personal no laboraba de la manera correcta.

Se considera que el desempeño laboral depende directamente e indirectamente de diferentes factores y tiene una estrecha relación con el clima organizacional; es decir, con el avance de la tecnología y todo lo que conlleva la globalización, existe un gran porcentaje de cómo influye en el desempeño laboral del personal civil administrativo.

El presente trabajo me ha permitido desarrollar mis capacidades investigativas en las problemáticas que se presentan en la especialidad de personal en nuestra prestigiosa institución, Fuerza Aérea del Perú. Esperando contribuir con el desarrollo nacional y la seguridad de nuestro país, aportando algunas sugerencias para mejorar en el ámbito de personal.

## **CAPÍTULO I: DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

De acuerdo a los nuevos paradigmas del mundo globalizado, especialmente a nivel internacional, con respecto a las variables identificadas como: Clima organizacional y Desempeño laboral, se ha podido determinar que en el mundo empresarial la relación empleado – empresa es completamente diferente, si lo vemos desde un punto geográfico. Cuando se contrata a una persona, se espera que labore con respeto y lealtad en tal sentido en Asia la firma de un contrato significa que la empresa se vuelve lo más importante en su vida, incluso más que su familia. Por esta razón en Asia hay personas que se pasan años en su puesto de trabajo a pesar de que no se sienten conformes con lo que perciben a pesar de que tienen mejores oportunidades en otros lugares. Solo por el hecho de no faltar el respeto. En Europa la gestión del rendimiento en relación a las horas trabajadas es mejor en comparación con Asia. Si bien esta ventaja por la actitud laboral, la relación entre empleados es de cooperación y de no tener intención de sobresalir, en vez de la competencia y espíritu de querer ser el número uno. Por ejemplo, en

Japón suelen trabajar 50 horas extras y luego la organización tiene que pedirle al trabajador que se vayan a casa por problemas legales. Es por eso que se ha demostrado que Europa y Estados Unidos son los lugares del mundo con más emprendedores y originalidad en el ambiente de trabajo, además de que la tasa de suicidios es menor que en Asia respecto a trabajo.

Algunas investigaciones realizadas en nuestro ámbito nacional que enfocan el problema de relacionar el clima organizacional y desempeño laboral, como contexto de nuestro entorno se afirma que en el Perú las instituciones militares de nuestro país; es significativo que tanto el personal militar, administrativo y los de servicio actúen conforme a los lineamientos emanados por las autoridades competentes y dentro un ambiente en el que las relaciones interpersonales fluyan en armonía. En este caso, es necesario que los Oficiales, desarrollen la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar sus estados de ánimo, así como influir en todo el personal. De allí, la importancia de fomentar un clima laboral armónico, lo cual no significa que los oficiales se dejen llevar por estados emocionales propios o ajenos, sino saberlos dirigir y equilibrar. En este sentido, las instituciones de formación militar son organismos en los que se producen interacciones entre sus miembros, quienes brindan una formación académica de calidad en sus instalaciones, el cual generará cambios en nuestras instituciones a nivel nacional.

Entendiendo, que el clima organizacional es, para Jovell (2007), “Una manifestación del capital afectivo de la organización, también puede ser uno de los factores que genera adversidad en las organizaciones” (p. 185). Lo antes señalado, plantea la existencia de un capital afectivo, es decir,

un cúmulo de interacciones armónicas, lo cual puede ser un factor determinante en su éxito organizacional, pero, también es posible que ocurra, sobre todo si el oficial no genera un ambiente de trabajo idóneo, un caos institucional. Lo anterior confirma que el clima organizacional constituye, de hecho, la personalidad de una institución. Además, determina y condiciona el comportamiento del personal en la institución, lo que genera el grado de satisfacción respecto a la actividad desempeñada. Por otra parte, el desarrollo de las actividades educativas vinculadas al proceso de enseñanza y aprendizaje se lleva a cabo en un ambiente específico, en el que intervienen los integrantes de la institución, representado por el personal de oficiales, cadetes, docentes, representantes y demás miembros, de cuya interrelación se originan concepciones, patrones de conducta, valores, que en un momento dado influyen en su desempeño. Entendiendo por desempeño, de acuerdo con Newstrom (2007), un “proceso permanente en el que se aclara y comunica a los empleados las expectativas de desempeño, y luego se les ofrece coaching y retroalimentación para asegurar las acciones deseadas” (p. 319). De allí que, se observa a un oficial participar en las actividades a realizar por el personal civil administrativo y les hacen saber qué es lo que se espera de ellos, lo cual muchas veces nos conduce a lograr los resultados esperados por la institución, pues que, crea un ambiente de trabajo seguro y amigable que genera un clima positivo en la organización.

Se puede afirmar por lo expuesto anteriormente que en nuestro contexto local, nuestra problemática se presenta en la Escuela de Oficiales de La Fuerza Aérea del Perú como una organización humana en la que se implica la posibilidad de realizar cambios en la dirección administrativa y en la distribución del poder entre todo su personal, claro está, entendiendo como distribución del poder a la integración del equipo de trabajo en la toma de decisiones según su ámbito de competencia, ya que hay decisiones exclusivas de los Oficiales. Según, se

ha visto, las percepciones que el personal tiene de las estructuras y procesos que ocurren en la institución es denominado clima organizacional, estas percepciones dependen de las actividades realizadas, interrelaciones y experiencias de cada uno de sus miembros, lo cual hace que éstos se desempeñen de una manera adecuada. También se observó una participación del personal en la toma de decisiones, deficiencias y grandes diferencias en cuanto a procesos administrativos. Por otro lado, se encontró que los círculos de trabajo de cada departamento o sección no logran sus objetivos, es decir, compartir saberes, actualizar conocimientos, para el logro del desarrollo organizacional. Por otra parte, hay personal que ha sido asignado a cumplir determinadas funciones fuera de su ámbito laboral por necesidad del área de trabajo, sin embargo, la sobrecarga laboral solo podría causar que el nivel de eficiencia disminuya y, generar posibles conflictos interpersonales entre los miembros de la organización creando, debido a un probable desempeño ineficiente, un clima de hostilidad, malsano, frío, amenazador, lo que suele ocasionar insatisfacción y una baja motivación en el trabajo. Por lo tanto, desde una observación no sistemática, se percibe, un desempeño aparentemente deficiente por parte del personal, así como también, la improvisación en el desarrollo de las actividades curriculares. En este orden de ideas, se puede plantear que de seguir esta situación pueden desencadenarse otros conflictos, tales como riñas entre el personal, bajo rendimiento en el trabajo, comunicación deficiente, entre otras. En consecuencia, sería oportuno trabajar en función del personal civil administrativo y de servicios, que se combinen los estilos de liderazgo a favor de todos y de esta forma permita la cooperación entre sus miembros, además, propiciando un ambiente de comunicación con el personal. De esta forma, al desarrollar las habilidades técnicas y conceptuales del personal, mantenerse actualizados, socializar los valores organizacionales, a fin de trabajar en equipo y todos por el mismo objetivo. Así pues, se considera pertinente, profundizar el conocimiento

científico para determinar qué aspectos pueden favorecer la formación integral, del personal civil administrativo, a fin de lograr un clima organizacional positivo que permite alcanzar los niveles de desempeño esperados. Por la situación antes planteada, surge una interrogante de investigación: ¿Cuál es la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú?

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema puede expresarse a través del problema general y los problemas específicos, de las siguientes interrogantes de investigación:

### **1.1.1 Problema General:**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016?

### **1.2.2 Problemas Específicos:**

1. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional como autoritarismo explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016?

2. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional como autoritarismo paternalista y desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016?
  
3. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro de los procesos de relación del clima organizacional y el desempeño laboral. Se ha planteado considerando los siguientes aspectos:

#### **1.3.1 Justificación legal:**

- MINDEF: Libro Blanco de la Defensa Nacional, 2006. Capítulo VI, inciso 5: Fuerza Aérea del Perú
- Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas, 2010
- Código de Ética de la Función Pública LEY N°27815



- Ley del Procedimiento Administrativo General LEY N°27444

### **1.3.2 Justificación científica**

La presente investigación cumple la rigurosidad de una investigación científica tal como lo exige la SUNEDU

### **1.3.3 Justificación social**

Este estudio tiene relevancia porque abordara aspectos psicológicos que influyen directamente sobre el rendimiento del personal y así mismo de la unidad.

### **1.3.4 Justificación práctica:**

El presente de trabajo de investigación tendrá una aplicación en el personal civil administrativo de la Escuela De Oficiales De La Fuerza Aérea del Perú en la cual se podrá determinar si el clima afecta directamente en el desempeño laboral.

## **1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Los objetivos pueden expresarse a través del objetivo general y los objetivos específicos:

#### **1.4.1 Objetivo General:**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar la relación entre el clima organizacional como autoritarismo explorador y el desempeño laboral clima autoritarismo explorador en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.
2. Determinar la relación entre el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.
3. Determinar la relación entre el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.

## **1.5 HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS**

### **1.5.1 Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.

### **1.5.2 Hipótesis Específicas**

1. Existe una relación significativa en el clima organizacional como autoritarismo explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.
2. Existe una relación significativa el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.
3. Existe una relación significativa en el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.

## **1.6 VARIABLES: DEFINICIONES, OPERACIONALIZACIÓN**

### **Variable “1” Clima organizacional:**

Hall, R., (1996), expresa El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado

## Variable “2” Desempeño laboral

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

### *Matriz de conceptualización del control de clima organizacional*

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
CLIMA ORGANIZACIONAL	Autoritarismo	1. Nivel de confianza
	Explorador	2. Cima de la organización
	Autoritarismo paternalista	1. Recompensas
		2. Necesidades de los empleados
	Participación en grupo	1. La comunicación
		2. Participación en la toma de decisiones

*Matriz de conceptualización de desempeño laboral.*

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
DESEMPEÑO LABORAL	Comportamiento	1. Habilidad para aprender 2. Actitud y dedicación al trabajo 3. Motivación
	La percepción de equidad	1. Seguimiento de normas 2. Relaciones interpersonales
	Asistencia	1. Puntualidad 2. Horarios

## **CAPÍTULO II: DEL MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES: INTERNACIONALES Y NACIONALES**

#### **2.1.1 Clima Organizacional**

##### **2.1.1.1 Antecedentes Internacionales**

Uria, D (2011) elaboro un estudio sobre *“el clima organizacional y su incidencia en El desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”*. En su tesis para optar el título de ingeniera de empresas en la Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador; expuso: El propósito de esta investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. La presente investigación tiene es de carácter descriptivo, explicativo, correlacional, esta investigación se realizó 36 personas miembros de la ANDELAS CIA. LTDA. ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que se trabajó con toda la población. Llegando a la conclusión que de acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo del presente trabajo de investigación que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima

organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. y El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Sierra A. (2015) elaboro un estudio sobre *"El Clima Laboral en los/as Colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V."*. En su tesis para optar al título de licenciatura en psicología industrial/organizacional en la Universidad Rafael Landívar ubicada en San Juan Chamelco, Republica de Guatemala; cuyo objetivo fue identificar el Clima Laboral de los /as colaboradores/as el área administrativa del Hospital Regional de Cobán, proponiendo una guía de seguimiento y apoyo, para el área donde fuere aplicado el estudio. El tipo de investigación será de tipo descriptiva. Con base a lo planteado, se trabajó con 29 personas, siendo 16 mujeres y 13 hombres, el instrumento aplicado fue una encuesta, denominada "Diagnóstico del Clima Laboral, aprobado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en el año 2010, recopilado y adaptado por la Licenciada Mabell Mejía Cárdenas. Llegando a la conclusión que el clima laboral del área administrativa del Hospital Regional de Cobán se encuentra favorable, por la incidencia de factores positivos encontrados. Sin embargo, se encontró todavía un tanto deficiente los factores de orientación a la calidad y la remuneración, además se estableció que los aspectos que influyen de forma positiva en la comunicación son las sugerencias, así como la libertad para hablar con el jefe.

### **2.1.1.2 Antecedentes nacionales**

Valdivia, C (2015) elaboró un estudio sobre “Relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo percibido en los trabajadores, área administrativa Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015” para optar el grado de licenciada en administración de empresas en la Universidad de Católica de Santa María ubicada en Yanahuara, Arequipa. La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área administrativa del hospital III Yanahuara, Arequipa, 2015. El tipo de estudio es No experimental con un método cuantitativo y el diseño de estudio es correlacional y prospectivo. La población está representada por todos los trabajadores del Área Administrativa del Hospital III Yanahuara que corresponde a 108 trabajadores de esta manera se consideró un tamaño de muestra por conveniencia el cuál es aquella numeración que se efectúa a todos y cada uno de los caracteres componentes de una población. Llegando a la conclusión que no existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal administrativo del hospital Yanahuara EsSalud Arequipa, así como que no existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal administrativo del hospital Yanahuara EsSalud Arequipa. En los trabajadores administrativos existe un adecuado nivel de satisfacción laboral en los trabajadores en un 65.7%. Al respecto Palma, S. (1999, p.201) quien define el término satisfacción laboral como “la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos



vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas”

Pérez, G. (2015) elaboro un estudio sobre “Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la relación de ambas variables con La satisfacción del cliente de caja de ahorro y crédito, Agencia Cayma, Arequipa 2015” para obtener el título profesional de: Licenciada en administración de Empresas en la Universidad de Católica de Santa María ubicada en Arequipa, Perú. La presente investigación tiene como objetivo, determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente y la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito. El diseño de la investigación fue correlacional transversal. El estudio fue realizado en la ciudad de Arequipa Metropolitana, las personas encuestadas fueron 35, conformando la totalidad de los empleados del área de operaciones de la agencia Cayma y el tipo de muestreo es el no probabilístico para escoger a los trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma. El mismo que está conformado por 35 trabajadores. Llegando a la conclusión de que al analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente se encontró que si existe relación, ya que la percepción sobre el clima organizacional por los trabajadores está en el nivel promedio y la satisfacción del cliente por los servicios que recibe en la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma también está en el nivel promedio y al analizar la

relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente se encontró que sí existe relación, ya que la percepción sobre la satisfacción laboral por los trabajadores está en el nivel promedio e insatisfecho y la satisfacción del cliente por los servicios que recibe en la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma también está en el nivel promedio.

## **2.1.2 Desempeño laboral**

### **2.1.2.1 Antecedentes internacionales**

Coello, V. (2014) elaboró un estudio sobre *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*, para optar el título de psicóloga en la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas ubicada en Guayaquil, Ecuador. La presente investigación tuvo como objetivo identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento. El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se midieron las variables de forma independiente iniciando en un proceso descriptivo del proceso de investigación y posteriormente realizar una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas. El estudio tuvo un periodo transaccional, pues los datos fueron recolectados dentro del tiempo planificado en el cronograma previamente elaborado. Se ha considerado como población al grupo de asesores Inbound Pymes de ACC (American Call Center), del cual

se seleccionó como muestra el 100% del grupo para la aplicación de los instrumentos, esto corresponde a 20 asesores y asesoras en los distintos turnos de trabajo (matutino, vespertino 1 y vespertino2). Llegando a la conclusión de que las Condiciones Externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores de Inbound Pymes, obteniendo un alto nivel de Satisfacción y descartando por tanto que este incida de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores. Dejando en evidencia que sus Condiciones externas son muy Satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comodidad de quienes conforman el grupo Inbound Pymes.

Sum, M. (2010) elaboro un estudio sobre "*Motivación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*" para optar el grado de de psicóloga industrial / organizacional en el grado académico de Licenciada en la Universidad de Rafael Landivar ubicada en Quetzaltenango, Republica de Guatemala. La presente investigación tiene como objetivo establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral. se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Llegando a la conclusión que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango y El desempeño laboral de los colaboradores se logró

observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

### **2.1.2.2 Antecedentes nacionales**

Bisetti, T. (2015) elaboró un estudio sobre “*Motivación y Desempeño Laboral en el Personal Subalterno de Una Institución Armada del Perú, 2015*” para obtener el grado de licenciado en Psicología en la Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú con el objetivo de determinar la relación entre motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015. La presente investigación se ubicó en el diseño no experimental-transversal correlacional. Fue no experimental porque no se manipuló ninguna variable independiente para ver sus efectos en la variable dependiente. Fue transversal porque se recogieron datos en un solo momento y fue correlacional (exposfacto) y para ello, se tomó lo que dice Hernández, et.al (2010). La población de estudio estuvo integrada por 250 efectivos que laboran en las diferentes áreas de la Institución Armada del Perú y para efectos de la investigación solo con fines de aproximación al tamaño de la muestra, se trabajó con una muestra de 151 efectivos, entre varones y mujeres, pertenecientes a los diferentes departamentos, en el que se labora en la Institución Armada del Perú. Llegando a la conclusión de que existe una relación baja

entre la motivación y el desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.

Ayay, G. (2016) elaboro un estudio sobre “*Relación entre la formación profesional y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas*” para obtener el grado de maestro en educación con mención en gestión educativa y desarrollo regional en la Universidad Nacional de Trujillo ubicada en Trujillo, Perú. El objeto de estudio de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la formación profesional y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. La población estuvo constituida por 118 docentes Nombrados de las facultades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM), 2014 y la muestra estimada fue de 90 docentes nombrados en las diferentes facultades, aplicando un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional (M.A.E) de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2014. Llegando a la conclusión de que existe relación significativa entre la formación profesional y el desempeño laboral, en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2014.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Clima organizacional**

Brunet y Schilman (2005), el clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (pp12). Se dice que es un componente multidimensional, ya que este compuesto de diversos elementos y toma distintas facetas, según, la actuación del personal, por lo tanto, el clima organizacional de una institución puede variar, según la ocasión.

Chiavenato (2010, pp253), menciona que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. De allí que, se puede decir que el clima organizacional es un factor determinante en las relaciones laborales dentro de cualquier institución. Pero, como cada situación que se presenta en la misma es distinta, sus componentes suelen modificarse, dependiendo de diversos factores, ya sea producto del liderazgo directivo o por la forma de comunicación entre sus miembros o por las relaciones interpersonales que se susciten dentro de la institución.

Dolly (2007), refiere que es “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el

personal de la empresa y los proveedores” (p. 69). El clima organizacional de una institución debe ser armónico, basado en buenas relaciones entre el Oficial FAP y el personal civil administrativo, así como entre los miembros del personal civil administrativo. Además de establecer relaciones favorables con el resto de los miembros de la familia FAP. En este orden de ideas, el ambiente de trabajo debe adaptarse a las necesidades de sus miembros, o dicho de otra forma, las condiciones laborales surgen de acuerdo a las interacciones que se produzcan entre los Oficiales, Cadetes, Técnicos y demás miembros de la institución, asimismo, en sus relaciones con los representantes y otros actores vinculados al proceso de formación.

Marchart (2006), explicó que el clima organizacional “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional” (p. 134). Por lo antes expuesto, es necesario que el clima organizacional de los centros de formación de las escuelas militares se torne positivo, ya que así el personal civil administrativo trabajara motivado y con un alto rendimiento. Desde este punto de vista, el ambiente laboral, está determinado por cada persona, de una forma particular, según su estilo y según ellos, influyen las emociones de cada quien, los estados de ánimo, así que cada uno es productivo en la medida que desea realizar bien las actividades.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso

la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se



enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Litwin y Stringer (1968) establece las escalas del clima organizacional.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado, como las siguientes:

- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El

resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Brunet, (2002) expresa que en una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana.” Brunet, (2002) Menciona tres medidas:

- Medida Múltiple de los atributos Organizacionales, considera el clima como un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

- Medida perceptiva de los atributos individuales, la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción.

- Medida perceptiva de los atributos organizacionales, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales que son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades y que pueden ser deducidas según la

forma en la que la organización y sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad.

### **2.2.1.1 Dimensiones**

#### **- Clima organizacional autoritarismo explorador**

Lickert, citado por los teóricos Gam y Berbel (2007, pp195) indican que la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. En este sentido, no existe trabajo en grupo, la toma de decisiones es exclusivamente de los oficiales, el personal solo acata las disposiciones, en la influye negativamente en la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.

En este tipo de ambiente es útil, para imponer reglas, normas, valores institucionales, funciona mejor con personal nuevo y menos capacitado, y con el personal con desempeño bajo o deficiente. El clima autoritarismo, se puede producir cuando los oficiales no tienen confianza en su personal, ya sea porque considera que solo los oficiales conocen los procedimientos, porque el personal civil administrativo no tiene el criterio suficiente.

García (2002p. 396) define que se basa en el poder; quien controla tiene el poder para exigir, este tipo de clima organizacional, está fundamentado en un liderazgo en el que los oficiales persuaden y presionan al personal para que se realicen su trabajo. De este modo, se debe

usar con un grupo o con personal que tenga un nivel relativamente bajo de disposición con respecto a la realización de una tarea determinada. De este modo, el clima organizacional autoritario, se basa en el control total de las actividades por parte de los oficiales, ya que de este modo el tiene la autoridad para decidir qué actividades se van a realizar, así que exige a su personal que sigan el conducto regular.

Fernández y Gutiérrez (2005, pp.120) establece que es asociado con organizaciones burocráticas y rígidas cuyo funcionamiento es muy dependiente de las consignas de la dirección y poco sensible a la participación, el ejercicio de la autonomía y los intercambios de información y apoyo. Este tipo de clima organizacional se basa en la desconfianza del directivo hacia el personal civil administrativo, por lo que, en ocasiones, suele ocasionar insatisfacción y una baja motivación en el trabajo, ya que todo depende de lo que diga el oficial

- Clima organizacional autoritarismo paternalista

Lickert, citado por Gan y Berbel (2007, pp. 195) establece que se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. En este tipo de clima, se observa a los oficiales capaz de confiar en el personal civil administrativo ya que probablemente ha realizado determinado curso de

capacitación hacia ellos, o constantemente organiza conversatorios en los que todos participan y se dan las instrucciones precisas acerca de cómo realizar las tareas.

García (2002, pp. 396) expresa que por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y a alcanzar todo lo que puedan realizar de acuerdo con los intereses de la organización. Es este tipo de ambiente, le permite al personal participar en la toma de decisiones en determinadas áreas que, si bien no son de alta importancia, esta participación conlleva a la creación de un ambiente positivo.

Fernández y Gutiérrez (2005, pp. 120) define que tiende a asociarse con organizaciones favorecedoras de la interacción, la autonomía y la participación, lo que las hace normalmente más flexibles y sensibles al cambio. En este caso los oficiales fomentarían la participación del personal civil administrativo para así obtener ideas para el establecimiento de objetivos y solución de problemas, así se ganaría más experiencia en el trabajo.

#### - Clima organizacional de participación en grupo

García (2002, pp. 396) define que crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que este aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe. Se trata de un estilo e ayuda mutua, de interacción en equipos de trabajo. Esto se logra cuando el oficial actúa como un líder que capacita a su equipo de trabajo por lo que el personal responde con gran sentido de responsabilidad. En este orden de idea, el clima de participación en grupo, contribuye a que el personal se sienta útil dentro de la institución, así tratan de organizarse y cada uno, bajo la administración del oficial, realiza determinada labor, pero a diferencia de los otros

tipos de clima, en este el oficial observa las actividades, pero a la vez ayuda al personal a cumplir con sus actividades, permitiendo, además, que cada uno realice contribuciones con el otro.

Mosley, Megginson y Pietri (2005, pp. 224) establece que el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común. Cabe destacar que esta idea nos lleva a concluir que el oficial logra conducir a su personal que está basada en la confianza y el respeto mutuo, lo que fortalece el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Así mismo, el compromiso conlleva a mejorar la situación laboral, si el director logra que el personal se comprometa, esto favorecerá el ambiente de trabajo.

Fernández y Gutiérrez (2005, pp.121) establece que en la toma de decisiones se halla expandida a todos los niveles de la organización y los flujos de comunicación se desarrolla en todas las direcciones. En este tipo de clima organizacional, se engranan todos los miembros de la institución, quienes logran complementar sus conocimientos y condiciones laborales. El oficial debe procurar que los docentes se integren en las actividades de la institución, pero que, además, puedan tomar decisiones importantes, claro está, de acuerdo al cargo que ocupan.

#### **2.2.1.2 Definición de indicadores**

- Nivel de confianza:



“La confianza se muestra en la disposición a hablar de temas que potencialmente pueden provocar desaprobación y rechazo y por tanto presentan riesgo” Johnson citado por Lazo, E (2007, pp02). En una institución el nivel de confianza tiene que ser el más óptimo porque de esta manera el personal podrá brindar su opinión sin ningún problema lo que nos llevaría a una mejor toma de decisiones cuando se presente problemas.

“La confianza se refiere a acciones futuras de otros, que eluden el propio control y por ello implican incerteza y riesgo” Schlenker citado por Lazo, E. (2007, pp. 02). El nivel de confianza va a determinar cómo se van a realizar las actividades diarias, cuando la carga laboral aumente y se presenten situaciones especiales es de vital importancia que el personal tenga la confianza para poder afrontar esta situación.

“La confianza se basa en la esperanza de una persona o grupo en poder contar con una promesa dada oral o escrita, positiva o negativa, por otra persona o grupo”. Rotter citado por Lazo, E (2007, pp02). En una organización los empleados siempre esperan recibir alguna recompensa al final del año en tal sentido ellos confían en la gestión de los directivos, lo cual está basado por el clima positivo con que trabaja la organización.

- Cima de la organización

Laboran los directivos con más alto cargo en una organización de la empresa y conformado en el siguiente orden jerárquico que el: el presidente, el gerente general y los directores de las distintas áreas (llámense también gerentes). La cima de la organización es la cúpula de una organización o cúpula de un sindicato de un organismo estatal. Celio, E. (2014). Es el más alto sector de una institución en el caso de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú podríamos encontrar a la dirección y subdirección quienes tienen la responsabilidad de dirigir de la mejor manera este centro de formación.

- Recompensas:

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia. (Finch, Stoner, James, et al, Administración, citando a Pearson, 1996 pp.332). En el ámbito militar si bien es más difícil brindar una recompensa monetaria a los trabajadores se puede establecer lineamientos de como recompensar al trabajador ya sea mediante el horario, días franco, etc.

Las recompensas son aquellas que se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño. Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor

de los empleados son: Adecuar la recompensa a la persona. Comience con las preferencias personales del individuo; recompénselo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Así como adecuar el premio a lo logrado. Para que el refuerzo sea eficaz ante un buen desempeño se debe tener presente cuánto significa el logro del empleado. Nelson, B. (2000; pp.16). Si bien las recompensas valoradas son las de origen económico se tiene tener en cuenta que también son aquellas que el trabajador olvida fácilmente.

Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular. Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece. Montenegro, (2013; pp. 03). La recompensa en el personal civil administrativo debería ser de índole económico, pero al no contarse con los recursos necesarios se tiene que mostrar a los trabajadores que lo poco que se le da es lo mejor de esta forma se sentirá satisfecho y augusto porque en el fondo se le está dando todo.

- Necesidades de los empleados

Las necesidades tienen una jerarquía y está dividida en auto superación, reconocimiento, sociales, seguridad y fisiológicas. Maslow, A. (1943; pp. 53). Las necesidades pueden ser muchas es por eso que dependiendo de su origen se pueden clasificar de diferentes maneras, esto nos va permitir a poder satisfacer las necesidades de una manera programada.

Las cuatro necesidades básicas de todo empleado. No es necesario que un trabajador tenga un salario justo. La empresa debe ir más allá y revisar el personal que ha empleado tiene estas necesidades básicas para avanzar hacia el éxito. Se tiene la necesidad para crear, tener el puesto correcto, incentivos no económicos y aprendizaje. Duarte, E. (2017, pp03). Todos tenemos necesidades, pero algunas son más importantes que otras son por eso que los oficiales tienen que tener en cuenta para un mejor desempeño laboral de esta forma se tiene que ser un poco más flexible en el ámbito de brindar libertad para crear.

Un estado de carencia percibida. Complementando esta definición, los mencionados autores señalan que las necesidades humanas “incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades son un componente básico del ser humano, no la inventaron los mercadólogos”. Kotler, P. (2017, pp 63). La necesidad es la ausencia que todos creen tener, esto ya sea porque cada persona considera que es indispensable suplir esta carencia, dentro de nuestra institución las necesidades de las personas pueden ser muchas, pero es en este punto donde el oficial entra a tallar.

- La comunicación

Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano

actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupar. Citado por Sarmiento, I. Según B.F. Lomonosov y otros (2008; pp 05). Es un conjunto de códigos en el cual las personas pueden establecer un vínculo ya sea escrito u oral.

La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones. González, F. (2002; pp 15). Es el principal proceso social que utilizan las personas. Dentro de una organización castrense si bien el personal puede comunicarse con el superior inmediato no tienen tanta libertad para expresar lo que desean.

La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”. Riviere, E. (2004; pp 13). No se puede hablar de comunicación si no hay un emisor y receptor, estas son los principales requisitos para exista comunicación además se incluye a la comunicación al conjunto de gestos que realizan las personas.

- Participación en la toma de decisiones:

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar. Chiavenato, I (2007; pp 56). En tal sentido el personal que se considera inferior puede brindar su opinión para mejorar un proceso o brindar ayuda en algún problema que se presente.

El incremento de la presión competitiva al que se han venido enfrentado las organizaciones, hace que las empresas busquen cada día nuevos medios, fórmulas para mejorar la efectividad y el desempeño de la organización. (Aghion, P.; Tirole. J. 1997). En tal sentido la participación del personal civil administrativo en la toma de decisiones resulta un factor clave ya que su colaboración nos permitiría mejorar los procedimientos establecidos, así como obtener mejores resultados.

## **2.2.2 Desempeño laboral**

### **2.2.2.1 Definiciones de variable**

García, M. (2001; pp. 24). Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Es la forma como actúan los trabajadores para la colaboración del cumplimiento de metas y estas a su vez podrán ser evaluadas.

Chiavenato, I. (2007; pp 65). El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) establece que el desempeño laboral es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del

desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

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

#### Desempeño de las tareas

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- Civismo

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

- Falta de productividad

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas



incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

- Determinar los incrementos salariales

Aamodt (2010), explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño.

Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

- La toma de decisiones para ascenso

Se define que la otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en el siguiente.

- Toma de decisión para despido

Desafortunadamente, proporcionar realimentación, asesoría y capacitación a los empleados no siempre mejora el desempeño ni reduce los problemas de disciplina. Las técnicas de administración del desempeño de este no son exitosas, los resultados de una revisión pueden indicar que la mejor vía de acción es despedir al empleado.

### **2.2.2.1 Comportamiento**

Manera de actuar una persona en sus relaciones con los demás, especialmente en respuesta a situaciones sociales que obligan a una norma de conducta acorde con reglas de convivencia ya preestablecidas. Los psicólogos han definido el comportamiento como el conjunto de respuestas que pueden observarse en un organismo vivo (v. Behaviorismo; Psicología comparada). Sociológicamente se entiende por comportamiento el papel desarrollado por el individuo en reuniones y actos de convivencia, de acuerdo con las normas que establecen el sentido moral, las costumbres y los hábitos de un grupo particular (v. Sociología). La psicología social estudia la naturaleza de los grupos sociales y culturales en relación con su influencia sobre el comportamiento.

El comportamiento es la manera de conducirse una persona frente a otras o frente a situaciones dispares. El respeto mutuo, la propia estimación, la moderación, la generosidad y la capacidad o imposibilidad de dar y aceptar cariño, son características del comportamiento, que, para ser correcto, deberá estar de acuerdo con las costumbres, leyes y tradiciones.

El comportamiento de los niños da una medida importante y significativa de la evolución y desarrollo del individuo, pero sólo en lo que concierne a la conducta que puede esperarse adecuadamente de su edad y estado de madurez (v. Personalidad, su concepto y medida). La conducta y las variaciones de conducta que pueden esperarse de los niños según van creciendo han sido sometidas a estudio y descripción meticolosos (v. Diferencias individuales; Educación Infantil; Niño). El comportamiento del niño varía según éste se va desarrollando (v. Adolescencia) y será tanto más correcto cuanto mejor ejemplo reciba de sus padres y maestros. Para encauzar su evolución deben éstos presentar al niño normas razonables, que pueda comprender fácilmente, de lo que debe y no debe hacer, sin exigir o, esperar un comportamiento que trascienda de su capacidad o del nivel correspondiente a su edad, ayudándole a crear sus propias regulaciones internas y censurando su mala conducta con cariño, comprensión, paciencia y firmeza. Debe esperarse que los niños «actúen según su edad» pero no más allá de ella, ya que el comportamiento no es más que la manifestación externa de lo que está ocurriendo en el interior de una persona. Las faltas de conducta repetidas o importantes traducen un estado de tensión, frustración o inseguridad internas (v. Mental, Higiene). Un comportamiento antisocial, agresivo, incorrecto o incierto es síntoma de la existencia de conflictos internos y de dificultades para resolverlos, como lo es la conducta defensiva. Un comportamiento anormal es sintomático de un grave trastorno mental.

La disciplina se refiere a la calidad del comportamiento general y especialmente a la observación de las reglas aceptadas por la sociedad. Cuando el niño crece, aunque acepta las reglas de conducta de sus familiares adultos, comienza a comportarse de acuerdo con las normas que

aprecia en otros niños, por lo que en esta fase tiene especial importancia el medio escolar, que debe regular la conducta psicológica y social del niño. Por esto tiene tanta trascendencia el comportamiento individual o colectivo de los niños en esta fase de su vida, sobre la que deben prestar especial atención los padres y maestros. En este momento deben considerarse naturales, normales e inevitables las diferencias individuales en la progresión de la madurez y las fluctuaciones del comportamiento. Los sistemas de valoración de la conducta escolar se han refinado hasta el punto de que incluyen esquemas con los que es posible determinar el progreso en la capacidad y deseo de cooperación con los demás, en el respeto a la escuela y a la propiedad de los otros alumnos y en otros aspectos similares reveladores de la madurez o inmadurez del comportamiento”. Alegsa (2015)

“El comportamiento humano es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética”.

El comportamiento humano desde los inicios de su historia se ha tratado de estudiar y comprender, esto para tratar de aprovechar sus características en el desarrollo de actividades o mejorarlo para permitirle al mismo vivir de una mejor manera, ya sea observando sus fortalezas, mejorando esos aspectos y tratar de disminuir las debilidades aumentando la atención en los puntos en los que generalmente el ser humano suele fallar.

El comportamiento de la gente es estudiado por las disciplinas académicas de la psicología, la sociología, la economía, la antropología, la criminología y sus diferentes ramas.

Psicología social, es la rama de la psicología que estudia cómo el entorno social influye directa o indirectamente en la conducta y comportamiento de los individuos. Los psicólogos sociales se interesan por el pensamiento, emociones, deseos y juicios de los individuos, así como por su conducta externa.

Los fenómenos psíquicos internos pueden deducirse a partir de ciertas peculiaridades de la conducta y comportamiento externos. La investigación ha demostrado que el individuo es influido por los estímulos sociales al estar o no en presencia de otros y que, en la práctica, todo lo que un individuo experimenta está condicionado en mayor o menor grado por sus contactos sociales.

El comportamiento de la persona (así como de otros organismos e incluso mecanismos), cae dentro del rango de lo que es visto como lo común, lo inusual, lo aceptable y por fuera de los límites aceptables. En sociología el comportamiento es considerado como vacío de significado, no dirigido a otro sujeto y por lo tanto una acción esencialmente humana. El comportamiento humano no puede confundirse con el comportamiento social que es una acción más desarrollada y que está dirigido a otro sujeto. La aceptación del comportamiento es relativamente evaluada por la norma social y regulada por diferentes medios de control social. Soto, C. (2007, pp02)

### 2.2.2.2 La percepción de equidad

“teoría de la equidad” Stacey, A (1925)

Bajo la consideración de la motivación en el trabajo que defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados y los esfuerzos realizados por otros.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

¿Cómo podemos aumentar la motivación del voluntariado en la tarea? Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Podemos tener en cuenta diferentes factores:

- El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntario hacia cierto

tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.

- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.

- La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los voluntarios y sobre todo no saben cómo su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

### **2.2.2.3 Asistencia**

“La asistencia es la concurrencia que realiza el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo durante todos los días laborables que se espera que asista, dentro de los horarios de entrada y salida que tiene establecido en la empresa para la cual labora. En contraparte si el empleado no se presenta a trabajar ya sea con justificación o no incurre en una ausencia.”

Gallardo, L. (2012, pp03). La responsabilidad del trabajador en asistir de manera puntual y sin dejar de faltar a su centro de labores.

El ausentismo:

“Costumbre de abandonar el desempeño de sus funciones y deberes ajenos a un cargo” La tercera acepción reza: “abstención deliberada de acudir al trabajo” El diccionario de la Real Academia registra también como anticuados, el sustantivo y el verbo absente y absentarse, y según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) es la “no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir” a partir de esta definición extremadamente simple podemos decir que en el caso de la presente investigación el ausentismo es complementaria a la asistencia de los trabajadores.



“Tipos de ausentismo”. Chiavenato, I. (2007; pp45)

- Ausentismo parcial: Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:
  - Faltas injustificadas por certificados médicos.
  - Faltas por motivos médicos no justificados. Retardos por motivos justificados o no justificados.
- Ausentismo general (mixto): Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por:
  - Vacaciones.
  - Licencias de toda clase.
  - Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Reyes, A (2000; pp45) Clasifica el ausentismo como ausentismo mental y ausentismo físico, este último se divide en justificado e injustificado y cada uno de ellos en total o en parcial según se prolongue la ausencia a lo largo de toda la jornada o solo parte de lo que dure la misma.

De igual manera define cada tipo de ausentismo de la siguiente manera:

Ausentismo mental:

Puede conceptualizarse como toda asistencia física del trabajador, pero su pensamiento se encuentra en otra parte distante, por lo cual se presume que si caracterización podría intentarse

sobre la base de la fluctuación de los índices de productividad, sin embargo, existe la salvedad de que no toda fluctuación de los índices mencionados podría ser atribuida a este fenómeno.

#### Ausentismo físico:

El ausentismo físico lo podemos definir como toda aquella inasistencia personal a las labores cotidianas pactadas contractualmente con la empresa; ese tipo de ausentismo se puede dividir en físico justificado y en físico no justificado.

#### Ausentismo físico justificado:

Se puede considerar el ausentismo físico justificado como la inasistencia a las labores cotidianas, que derivan de una incapacidad o imposibilidad real de acudir al centro de trabajo, esta inasistencia puede obedecer factores educativos, como por ejemplo: estar disfrutando de una beca oficial, o factores médicos tales como puede ser sufrir incapacidad maternal, o postoperatoria, así como estar atravesado por una enfermedad grave o por haber sufrido un accidente de trabajo, etc. ; obedece también a factores de tipo laboral como puede ser encontrarse en el cumplimiento de una comisión oficial que obligue a ausentarse al trabajador y finalmente a condiciones jurídicamente reglamentadas como lo son el disfrute de vacaciones y descansos semanales y los días festivos. El ausentismo físico injustificado se divide a su vez en ausentismo por jornada completa y ausentismo por jornada parcial, los ejemplos anteriormente mencionados corresponden a la primera subclasificación, por lo que toca al ausentismo justificado parcial, el cual solos se presenta por razones médicas laborales.

Ausentismo físico injustificado:

El ausentismo físico injustificado se define como la inasistencia no esperada de un empleado a su centro de trabajo explicando motivos ficticios o no justificados, como el anterior ausentismo este también se clasifica en total o parcial.

El ausentismo físico injustificado es total cuando la ausencia se prolonga a lo largo de toda la jornada como en el caso de las faltas, las licencias y las incapacidades ficticias.

El ausentismo físico injustificado es parcial, temporal o incompleto cuando la ausencia no abarca la totalidad de la jornada, es decir, cuando se he llegado tarde, salido temprano, o solicitando un permiso destinado a resolver un asunto en particular

#### **2.2.2.4 Definición de los indicadores**

- Habilidad para aprender:

“la habilidad es el talento, pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.”” Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata (es decir, transmitida por la vía genética) o desarrollada (adquirida mediante el entrenamiento y la práctica). Por lo general, ambas cuestiones se complementan: una persona puede haber nacido con habilidad para jugar

al tenis, pero tendrá que entrenar muy fuerte si quiere desarrollar su talento y poder competir a nivel profesional.” Perez, J. (2008). Las habilidades pueden ser innatas o heredadas pero lo que se puede determinar es que este talento que se tienen va a ser en favor de que la organización logre sus objetivos.

En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos.

Según Cañedo C. (2013; pp21) En la literatura pedagógica y psicológica, el término habilidades aparece con diferentes acepciones.

- Es el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo.
- Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica.
- Significa el dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto.

- Es la asimilación por el sujeto de los modos de realización de la actividad, que tienen como base un conjunto determinado de conocimientos y hábitos.

Las definiciones anteriores destacan que la habilidad es un concepto en el cual se vinculan aspectos psicológicos y pedagógicos indisolublemente unidos. Desde el punto de vista psicológico hablamos de las acciones y operaciones, y desde una concepción pedagógica, el cómo dirigir el proceso de asimilación de esas acciones y operaciones.

En los marcos de este trabajo, consideramos a la habilidad como el conocimiento en la acción.

#### - Actitud y dedicación al trabajo

Actitud:

“Una actitud positiva es aquella que se fundamenta en los principios de la igualdad y la tolerancia, la paciencia que alguien puede tener respecto a otra define un parámetro de conducta favorable, recreando un entorno social positivo, con buenas energías para los demás. La necesidad de una actitud positiva por parte de todos los componentes de un grupo laboral es esencial a la hora de mantener una relación favorable y que el trabajo salga bien hecho. Las actitudes negativas por su parte son predisposiciones o conductas convertidas en malas intenciones de una persona ante la sociedad, con actitud negativa

se consiguen relaciones sin virtud alguna las cuales están destinadas a terminar negativamente si la actitud no mejora.” Rodríguez, A. (2000)

Dedicación:

“Es la actitud de ser firme en alcanzar un objetivo, en momentos que uno se propone llegar a un final definido por el mismo, es ese antes logro en el que se basa el hombre para formar parte de una vida con perseverancia en su mismo cuestionamiento, es querer algo que uno se auto propone, motivando así esta virtud conocida como la perseverancia y llevándola a una satisfacción o algo ya alcanzado. Comienza con una decisión que se gesta en el intelecto que en el mundo solo el ser humano lo tiene más desarrollado o completo y a partir del conocimiento que posee (este), realiza una elección que si perdura en el tiempo hasta alcanzarla se puede hablar de perseverancia teniendo claro que una decisión no siempre va de la mano de las ganas o el sentimiento que la persona tenga, por eso aunque no sienta placer o bien o aunque no tenga ganas si persevera sigue ya que en su intelecto ha optado previo estudio que si lo hizo bien es el camino a seguir o el mejor, y así llegará al éxito ya que es la única forma; conectado con la filosofía que es el amor/amistad con la sabiduría llegamos a conocer que lo mejor para uno es actuar de manera moral (y/o ética), es decir, hacer lo mejor para todo el mundo y no solo para uno mismo.”

Por consiguiente, la actitud y dedicación al trabajo deber ser constante para que de esta manera la institución y los trabajadores salgan beneficiados, porque si la institución

crece, la calidad del personal crece por lo tanto tendremos una Fuerza Aérea del Perú mucho más eficiente lo que contribuyera al desarrollo socioeconómico.

- Motivación

Sexton, (1977: pp162). Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.”

“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.” Robbins, (1999: pp17).

“El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación. Chiavenato, I. (2000)

Importancia de la motivación laboral según Ramírez, D. (2013)

La empresa es un ente que por si solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

La palabra Motivación deriva del latín Motivus, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.



En tal sentido podemos decir que la motivación es un factor fundamental si queremos tener óptimos resultados en la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú de tener presente este factor en nuestro planeamiento estratégico podremos tomar mejores decisiones, así como el nivel de eficiencia y eficacia por parte de nuestra unidad será mayor, en consecuencia, seremos un ejemplo a seguir para otras unidades.

- Seguimiento de normas

Normas: “la palabra norma viene del latín norma y tiene el carácter de extranjerismo en alemán. Con ella se designa en primer término, aunque no exclusivamente, un mandato, una prescripción, un orden. Ordenar no es, empero, la única función de una norma. También autorizar, permitir derogar son funciones de una norma. Se habla de normas de la moral y del derecho como de prescripciones para la conducta reciproca de los hombres y se quiere expresar con ello que lo designado como “moral” o “derecho” consiste en normas, que es un sistema o agregado de normas. Se habla también de “normas” de la lógica como prescripciones para el pensar. Empero, el supuesto de que los principios de la lógica, tal como el principio del tercero excluido o las reglas de la educación, tengan el carácter de normas y que con ello la lógica, en tanto ciencia, tenga, al igual que la ética y la ciencia jurídica, normas como objeto de estudio, es muy indiscutible” Kelsen, H (1999).

En tal sentido podemos decir que las normas son lineamientos que se establecen para mantener un orden y ayudar en el control de las actividades que se van a realizar, es por eso que en toda organización podemos encontrar un reglamento interno; este es un documento que tiene un conjunto de normas en las que establecen los procedimientos a seguir, de manera clara y concisa.

Cumplimiento:

“La acción y efecto de cumplir o cumplirse. Dicho concepto hace referencia a la ejecución de alguna acción, promesa o la provisión de aquello que falta, hacer algo que se debe en los plazos de tiempo estipulados.” En tanto, en el ámbito laboral, cumplir con el trabajo resulta ser una condición imprescindible a la hora de querer triunfar o permanecer en un determinado puesto. RAE (2015). Por lo tanto, podemos decir que el seguimiento de normas: es la acción de cumplir constantemente con las normas establecidas por nuestra institución, el cual debería tener un grado de 100% de certeza es decir que siempre se cumplan con las normas porque de al encontrarnos en centro de formación castrense podremos observar que la disciplina es un valor que está inmerso en todo en consecuencia todo su personal debería actuar disciplinadamente y todos cumplirían las normas establecidas.

- Relaciones interpersonales

“Es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción

social. Bisquerra (2003: pp23). Es el vínculo social que se establece entre las personas, en nuestra institución sería el vínculo que hay entre el personal civil administrativo y el que hay entre los trabajadores con los oficiales.

“trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. Para Fernández (2003: pp25). El cómo se desenvuelvan las relaciones interpersonales va influir directamente en el clima organizacional por lo tanto en el nivel de eficiencia de los trabajadores es por eso que resulta imprescindible mantener un ambiente laboral positivo.

#### Características de las Relaciones Interpersonales

“las características de las relaciones interpersonales se deben tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Comprensión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.” Según Oliveros (2004: pp512). Las particularidades de las relaciones interpersonales se pueden definir

desde diferentes puntos de vista, pero si se realiza un análisis a profundidad se pueden dividir en aspectos más generales como la honestidad, sinceridad, respeto, etc.

“El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Según Cruz (2003: pp25). Uno podrá tener el mejor grado académico o muy bueno en su especialidad, pero cuando uno entra a trabajar tiene que tener en cuenta que lo que hace diferencia en este mundo tan capitalizado es saber que a quien, y cuantos conoces porque ellos te brindaran las facilidades para poder lograr tus objetivos, en tal sentido resulta de vital importancia la comunicación ya que este es el medio por el cual a uno se le puede abrir muchas puertas.

#### - Puntualidad

“La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida, mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades.” Moya, E (2009). Es un valor que no todas las personas tienen pero que es muy importante en todo aspecto ya que si las personas tienen el hábito de ser puntuales podrán llevar una vida ordenada en cierta forma. Napoleón Bonaparte alguna vez dijo: “La hora es la hora, un minuto antes de la hora no es la hora, un minuto después, tampoco es la hora.” Por lo tanto, podemos decir que la

impuntualidad es una falta de respeto, de responsabilidad con nosotros mismos y con nuestra organización.

Podemos tomar la siguiente frase: “el tiempo es oro” es de conocimiento de muchos que esta frase hace referencia a que, en la actualidad, con el avance de la tecnología y el desarrollo de la globalización el tiempo es uno de los recursos que más valor tiene.

La puntualidad cobra importancia porque nos ayudara a tener un orden personal, es una demostración de respeto a los demás y nos va ayudar a crear una atmosfera de eficiencia en la que el mayor beneficiado va resultar ser nuestra organización.

#### - Horarios

“En forma terminante la ley señala que la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias; pero las partes pueden acordar voluntariamente una jornada menor”

“De ninguna manera podrían pactar una jornada ordinaria mayor. Para el cómputo de las ocho horas se considerará el tiempo neto en que el trabajador se halla a disposición del empleador, cumpliendo órdenes suyas. Es decir, no se toma en cuenta el tiempo que el trabajador emplea en acudir al lugar de trabajo”. Organización Internacional de trabajo (1919). El horario de trabajo está conformado por la hora que entra y la que sale. El horario es diferente a cada trabajador esta es fundamental conocerlo para mantener un adecuado orden y control del personal.

### 2.3 DEFINICION DE TÉRMINOS BASICOS

- **Cadete:** Alumno de una academia militar. Joven noble que se educaba en los colegios de infantería o caballería o servía en algún regimiento y ascendía a oficial sin pasar por los grados inferiores (Real academia española). En este caso se utiliza el termino cadete para aquel personal militar que se encuentra en etapa de formación militar para llegar a ser Oficial en una Institución Armada.
- **Clima organizacional:** se refiere al ambiente que se respira en un entorno laboral (Beatriz Soto). Es la consecuencia por el vínculo que existe entre el personal de una organización.
- **Entorno institucional:** Actitudes, políticas y prácticas que estimulan y apoyan el funcionamiento efectivo y eficiente de organizaciones e individuos (Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda del Comité de Asistencia para el Desarrollo).
- **EOFAP:** Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, centro de formación castrense de cadetes FAP.
- **FAP:** Fuerza Aérea del Perú
- **Oficial:** Que emana de la autoridad del Estado. Documento, lengua, noticia oficial. (Real academia española). Se le denomina a aquella persona que ha concluido satisfactoriamente sus estudios en un centro de formación militar para oficiales.
- **Toma de decisiones:** El proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. (Julián Pérez Porto y Ana Gardey).
- **Batallón:** Unidad táctica de una misma arma compuesta por varias compañías, mandada por un jefe de Ejército cuya categoría es inferior a la de Coronel. (Gran Diccionario de la Lengua Española.)

## **CAPÍTULO III: DEL MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 ENFOQUE, ALCANCE O TIPO, Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación reúne los requisitos de enfoque, alcance y diseño como a continuación se describen pormenorizadamente:

#### **Enfoque; Enfoque cuantitativo**

Este enfoque es secuencial y probatorio. Es decir, cada etapa precede a la siguiente y no se puede “brincar o eludir” pasos, su orden es riguroso, aunque, en ocasiones, se puede redefinir alguna fase. Comienza partiendo de una idea, la cual se va acotando, para luego de estar delimitada, derivar los objetivos y preguntas de investigación. Posterior, se revisa la literatura y se forma un marco o una perspectiva teórica. Luego, de las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables, con el objeto de desarrollar un plan para probarlas (diseño), midiendo las variables en un determinado contexto y analizando las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos). De esta manera se

establecen una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. Hernández, Fernandez & Baptista (2014, p.4)

**Tipo:** Según Carrasco (2013), el tipo de investigación presentada es sustantiva básica, porque busca ampliar y profundizar nuevos conocimientos relacionados a Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Siendo la intencionalidad el recoger el dato la intencionalidad el recoger el dato de la realidad concreta del estudio en el periodo académico 2016 y un espacio identificado o lugar (Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú), y en ella establecer la relación entre las variables de estudio para enriquecer el conocimiento teórico científico existente. (Carrasco, S, 2013)

Por las características del problema planteado el esfuerzo es conocer y entender mejor sin preocuparse por la aplicación práctica en los nuevos conocimientos adquiridos. Se busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, persiguiendo la generalización de sus resultados con las perspectivas de desarrollar una teoría científica basada en principios y leyes.

**Método:** Según Ávila (1990), sigue el método descriptivo, éste pretende describir y analizar sistemáticamente lo que ya existe con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación. En estos estudios se obtiene información acerca de las características, comportamientos, fenómenos, hechos. Como estudio trata de precisar la naturaleza de una situación tal como se presenta en un momento dado.



**Alcance.** Tomando en cuenta el problema y los propósitos de investigación, se consideró el alcance descriptivo correlacional, debido a que eso permitió apreciar en qué medida se describen y asocian las variables de estudio.

### **Alcance descriptivo**

Hernández, Fernández & Batista (2014, p.92), indican que un estudio descriptivo busca precisar las propiedades y características principales de cualquier fenómeno que se analiza. Con esto, se describe situaciones y efectos, es decir como son y cómo se comportan determinados fenómenos. Asimismo, los estudios descriptivos exploran características importantes de grupos, comunidades, personas o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

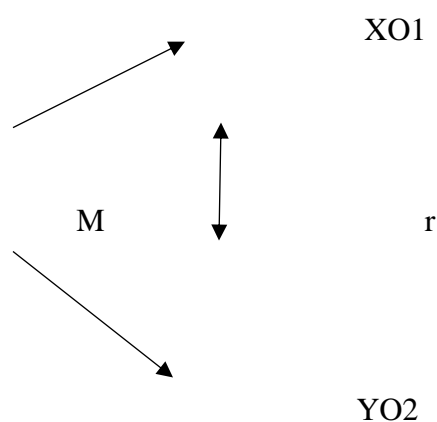
Por lo descrito, se deduce que el presente trabajo utiliza el método descriptivo, ya que analiza, describe e interpreta los hechos relacionados con el clima organizacional y desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.

### **Alcance correlacional**

Esta clase de estudios buscan conocer la relación o grado de asociación existente entre varios conceptos, variables o categorías en una determinada muestra o contexto. Algunas veces, sólo se analiza la relación entre dos variables, sin embargo, con frecuencia se ubican

en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Hernández, Fernandez & Baptista (2014, p.93).

El presente trabajo de investigación es de alcance correlacional, porque presenta dos variables: Clima Organizacional y Desempeño Laboral mediante un patrón predecible para un grupo o población. En este caso se relaciona el clima organizacional en el desempeño laboral para conocer cómo influye en el personal civil administrativo.



Donde:

M: Representa la muestra de estudio: personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aerea del Peru.

X: Variable Independiente: Planeamiento Financiero Personal

Y: Variable Dependiente: Formación Académica

r: Relación entre las dos variables: correlacional.

O1: Observación de la variable independiente

O2: Observación de la variable dependiente

## **Diseño; Diseño no experimental tipo transversal**

Estos estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables. Esto se explica cómo estudios donde no se hace variar de forma intencional las variables independientes para conocer su efecto en otras variables. De esta manera, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, debido a que no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Hernández, Fernandez & Batista (2014, p.152).

Los diseños no experimentales transversales reúnen datos en un solo momento, en un tiempo único. Hernández, Fernandez & Batista (2014, p.154).

De esta manera se determina que, la presente investigación es no experimental, debido a que no busca manipular la variable independiente Clima Organizacional en la variable dependiente Desempeño Laboral. Se agrega que, es de tipo transversal porque el tiempo para la recopilación de datos fue en el año 2016.

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**3.3.1 Población:** La población, objeto de estudio, queda definida por el total del personal civil administrativo que labora en la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, los cuales hacen un total de 56 trabajadores.

**3.3.2 Muestra:** El presente estudio, considerando que es no experimental, transversal, se ha trabajado con muestra no probabilística o estadísticamente representativa, la cual fue calculada mediante la siguiente fórmula de Sierra Bravo (1994), quien fue citado por Zegarra (2014).

$$n = \frac{N \times G^2(P \times Q)}{E^2(N - 1) + G^2(P \times Q)}$$

N = Población Total

n = tamaño de la muestra

G = nivel de confianza (que es 95%, igual a 1,96)

E = margen de error (que es de un 5%, igual a 0.05)

P = valor esperado del universo (50% del universo, igual a 0.5)

Q = valor esperado del universo (50% del universo, igual a 0.5)

Calculando:

$$n = (56) (1.96)^2(0.5*0.5)/(0.05)^2(91-1)+ (1.96)^2(0.5*0.5)$$

$$n = 48$$

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, que será aplicado a 48 trabajadores que se encuentran dentro del personal civil administrativo, el cual nos permitirá medir los resultados de la investigación, para poder brindar alternativas de solución en la toma de decisiones, de manera que el problema planteado puede ser medible y sujeto a cambios en caso de ser necesario. De esta manera, la variable independiente Clima Organizacional, será medida mediante las dimensiones: autoritarismo explorador, autoritarismo paternalista y participación en grupo. Asimismo, la variable dependiente Desempeño Laboral, será medida mediante las dimensiones: comportamiento, la percepción de la equidad y asistencia.

Las respuestas se presentan en escalas de acuerdo al modelo Likert (cuestionario estructurado) y tiene las siguientes características:

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A veces
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

### **3.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

#### **Técnicas de procesamiento**

Entendemos por técnicas de procesamiento la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, que tiene para recoger de modo consistente y preciso lo que pretende demostrar, esta presenta una consistencia estadística y contrastable. El nivel estadístico utilizado como técnica expresara las proposiciones formuladas en términos de Ítems, que integra el cuerpo del instrumento.

Los datos hallados con la aplicación de los instrumentos de recolección fueron tratados, sistematizados y procesados los mismos son presentados por medios de tablas y figuras estadísticas con el uso de software IBM – SPSS statistics y Excel.

#### **Análisis de datos**

Los procesamientos del análisis de datos están representados por los resultados hallados con la aplicación de los instrumentos de recolección: Clima Organizacional, que consta de 12 Ítems distribuidos en una encuesta de acuerdo a las dimensión de mi primera variable y del instrumento de la variable Desempeño Laboral, la que consta de también de 13 Ítems distribuidos en tres dimensiones las que se aplicó al personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, que se presentó en una sola oportunidad.

Para una mejor interpretación, se ha organizado en tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos, los que corresponden a cada uno de los objetivos de la investigación.

Para evidenciar de mejor manera la interpretación cualitativa de los resultados se ha determinado los percentiles correspondientes a los Ítems desarrollados en la aplicación de los instrumentos, lo cual se muestra en los siguientes cuadros de rangos en el capítulo de resultados:

## **CAPÍTULO IV. DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

#### **4.1.1 Validez de los instrumentos.**

En el campo de la investigación es un requisito que los instrumentos de medición empleados para la recolección de datos, sean el resultado de un estudio significativo de tal modo que se den respuestas a las interrogantes propuestas y estas logren los objetivos propuestos para tal efecto es fundamental la validez y la confiabilidad.

##### **4.1.1.1 Validez**

La validez de un instrumento según Hernández Sampieri (2013) es el grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir, de tal modo que la validez de los instrumentos está determinada de tres tipos:



- La validez de contenido viene a ser el grado de dominio específico que refleja el contenido del instrumento, dicho de otra forma, es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009b y Bohrnstedt, 1976). Por ejemplo, en las operaciones aritméticas no abra validez de contenido si tiene sólo problemas de resta mas no problemas de suma, multiplicación o división.
- En cuanto a la validez de criterio de un instrumento de medición se crea al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que intenta medir lo mismo, además se considera que este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento (Jackson, 2011 y The SAGE Glossary of
- the Social and Behavioral Sciences, 2009c). de tal modo que si las relacionen son numerosas con los resultados del instrumento de medición y los del criterio en efecto la validez será mayor, y si el criterio se presente de manera paralela el resultado es la validez concurrente (Kaplan y Saccuzzo, 2013) (los resultados del instrumento se correlacionan con el criterio en el mismo momento o punto de tiempo).
- Posiblemente la validez de constructo es la más importante, sobre todo desde una representación científica, y hace mención a que el instrumento representa y mide un concepto teórico (Babbie, 2014; Grinnell, Williams y Unrau, 2009; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009d; y Sawilowsky, 2006). A dicha validez le corresponde en particular el significado del instrumento, quiere decir, qué está midiendo y cómo funciona para medirlo, de tal modo que recopila la evidencia que contiene la interpretación relacionada a las puntuaciones del

instrumento (Messick, 1995). También inicia del grado en el que las mediciones del concepto adquirido por el instrumento se conectan de manera consistente con mediciones de otras variables vinculadas ya sea empíricas y teóricas, el cual a dichos conceptos se les denomina “constructos”, donde este es una variable medida y tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o modelo teórico, de alguna manera es un atributo que esta relación con otros y debe ser inferido de la evidencia que tenemos y esta viene de las puntuaciones del instrumento aplicado.

En consecuencia, de lo anterior, para obtener la validez de los instrumentos en la presente investigación se aplicó la técnica de juicio de expertos, donde dichos profesionales son de la especialidad de Defensa Aérea.

#### **4.1.2. Confiabilidad**

En cuanto a la confiabilidad de un instrumento según Hernández Sampieri (2013) es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, dicho de otro modo, la confiabilidad es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales

En consecuencia, dada el ajuste de instrumentos de recolección de datos de acuerdo a las indicaciones de los expertos y obtenida su validez, se procedió a aplicar una prueba piloto con la participación de los cadetes de la especialidad de Defensa

Aérea de la fuerza aérea del Perú, con el fin de comprobar el grado de confiabilidad de dicho instrumento.

Para medir la confiabilidad del mencionado instrumento, se utilizó el coeficiente de Alfa - Cronbach, el cual indica la medida de consistencia de la respuesta del encuestado con respecto a los ítems presentados en el instrumento. Además, existe una escala de valores diseñados para determinar la confiabilidad y estos son:

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0.01 a 0.49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89 Alta Confiabilidad 0.9 a 1

De tal forma que para realizar el cálculo antes mencionado se hizo uso del programa estadístico IBM SPSS STATISTICS en su versión 24, donde este programa mostro el resultado de 0.853, en virtud a la escala de valores se indica que el instrumento tiene una fuerte confiabilidad.

## **4.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Después de aplicar los instrumentos sobre la recolección de la información, se procedió a realizar el procedimiento correspondiente para dar con el análisis de los indicadores, por lo tanto, la información que se mostró será tomada para las conclusiones a las cuales apunta la investigación, sobre clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.

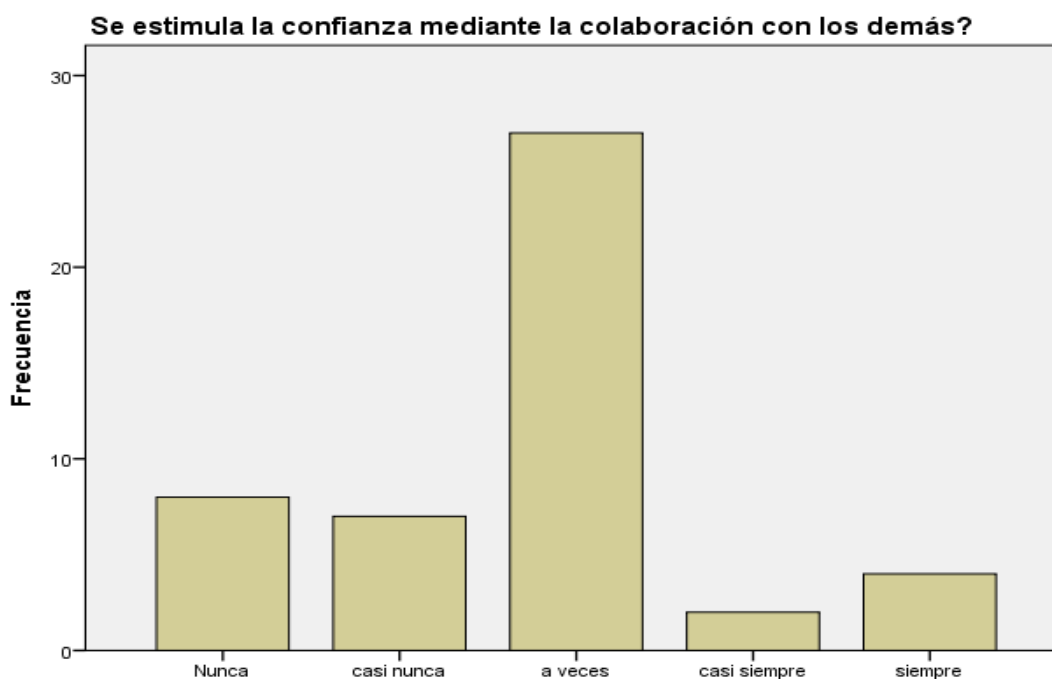
Dicha información se muestra en tablas y gráficos a continuación:

Tabla 1: Confianza mediante la colaboración con los demás

**¿Se estimula la confianza mediante la colaboración con los demás?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	16,7	16,7	16,7
	casi nunca	7	14,6	14,6	31,3
	a veces	27	56,3	56,3	87,5
	casi siempre	2	4,2	4,2	91,7
	siempre	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura1: Resultados de estimulación de confianza



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°1 La pregunta número 1 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 56,3% de respuestas de encuestados opina que se debería estimular la colaboración con los demás.

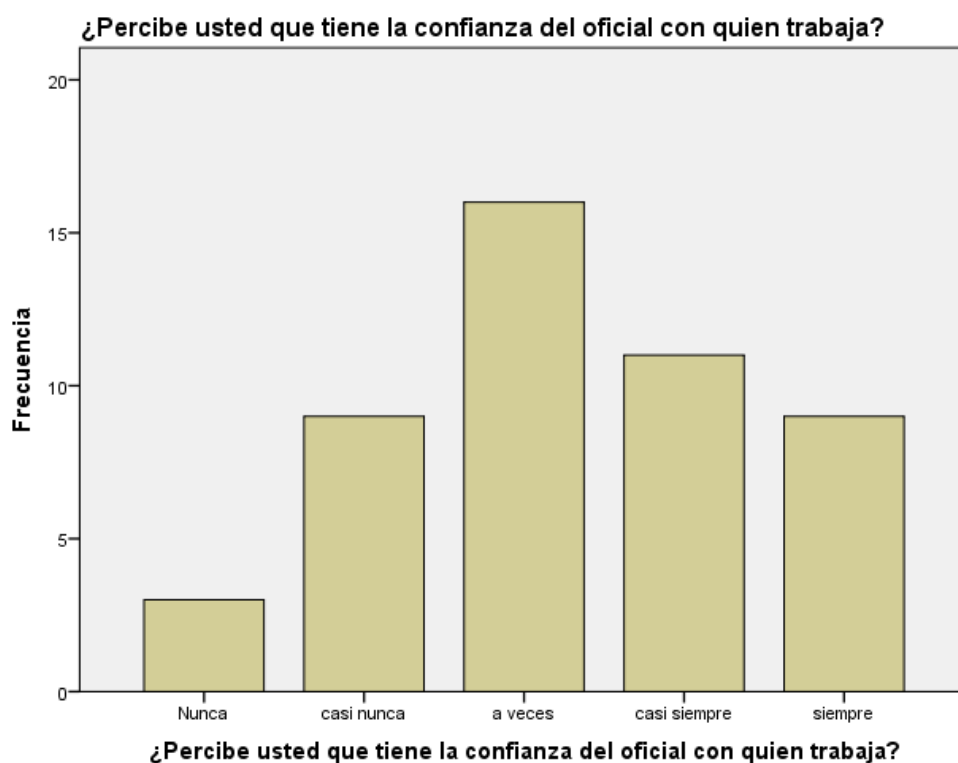
**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 56,3% se concluye que el personal civil ha optado por “A veces”, demostrando que el personal civil estimula su confianza mediante la colaboración con los demás.

Tabla 2: Confianza del oficial con quien trabaja

**¿Percibe usted que tiene la confianza del oficial con quien trabaja?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,3	6,3	6,3
	casi nunca	9	18,8	18,8	25,0
	a veces	16	33,3	33,3	58,3
	casi siempre	11	22,9	22,9	81,3
	siempre	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 2: resultados de la confianza del oficial con quien trabajo



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

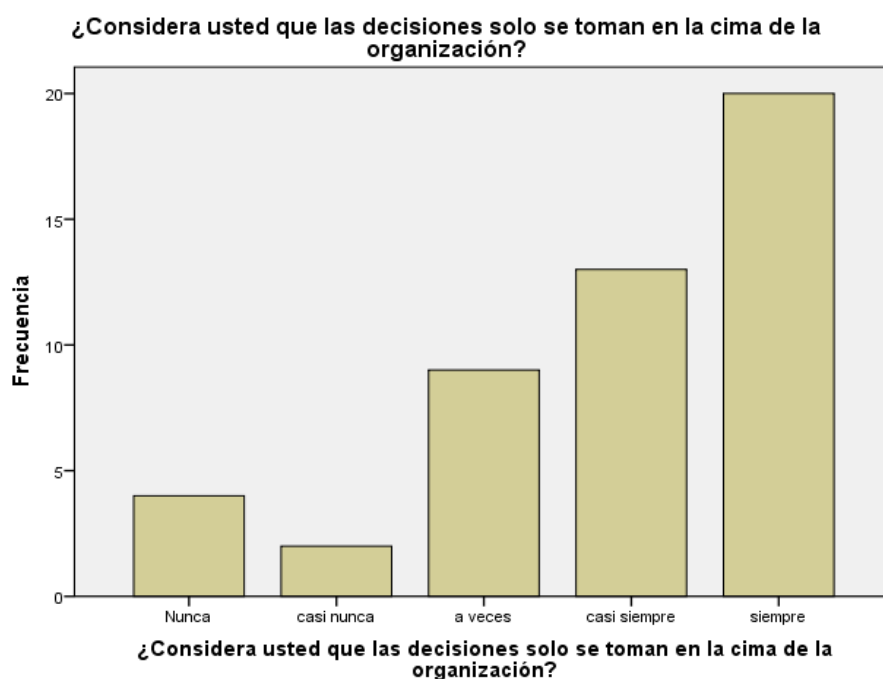
**Interpretación:** en la tabla N°2 La pregunta número 2 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 33,3% de respuestas de encuestados opina que percibe que tiene la confianza del oficial con quien trabaja.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 33,3% se concluye que el personal civil ha optado por “A veces”, demostrando que el personal civil percibe que tiene la confianza del oficial con quien trabaja.

Tabla 3: Toma de decisiones en la cima de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	8,3	8,3	8,3
	casi nunca	2	4,2	4,2	12,5
	a veces	9	18,8	18,8	31,3
	casi siempre	13	27,1	27,1	58,3
	siempre	20	41,7	41,7	100,0
	siempre	48	100,0	100,0	
Total					

Figura 3: Resultados de la toma de decisiones en la organización



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

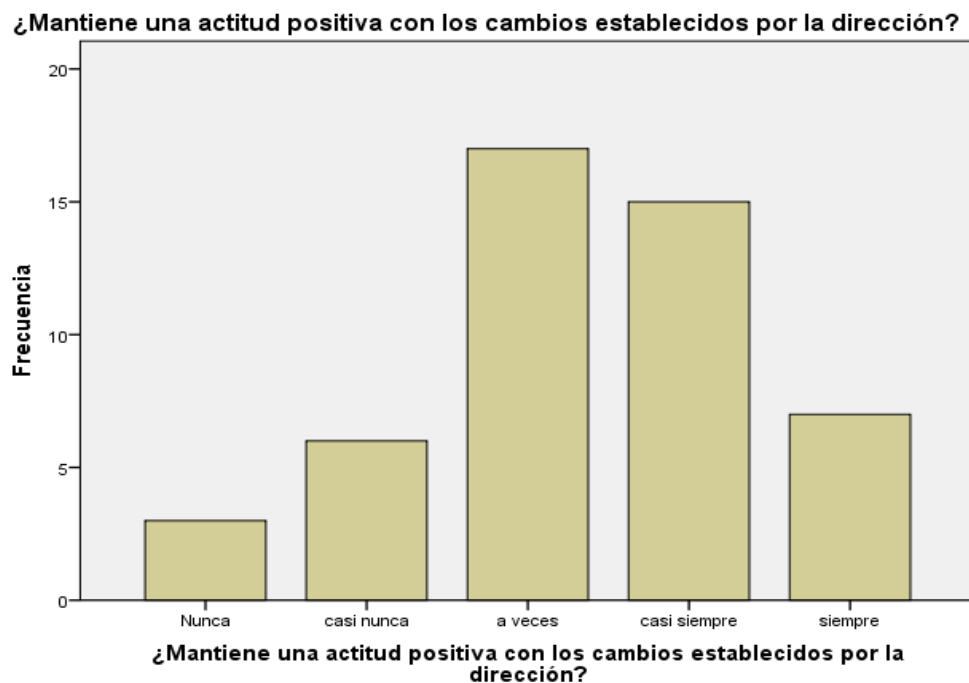
**Interpretación:** en la tabla N°3 La pregunta número 3 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “siempre” alcanza un 41,7% de respuestas de encuestados opina que las decisiones solo se toman en la cima de la organización.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 41,7% se concluye que el personal civil ha optado por “siempre”, demostrando que el personal civil considera que las decisiones solo se toman en la cima de la organización.

Tabla 4: Actitud positiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,3	6,3	6,3
	casi nunca	6	12,5	12,5	18,8
	a veces	17	35,4	35,4	54,2
	casi siempre	15	31,3	31,3	85,4
	siempre	7	14,6	14,6	100,0
	siempre	48	100,0	100,0	
Total					

Figura 4: Resultados de los cambios de dirección



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°4 La pregunta número 4 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 35,4% de respuestas de encuestados opina que se mantiene una actitud positiva con los cambios establecidos por la dirección.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 35,4% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal mantiene una actitud positiva con los cambios establecidos por la dirección.



Tabla 5: Reconocimiento del trabajo

**¿El trabajo que realiza es reconocido por los oficiales de planta?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	25,0	25,0	25,0
	casi nunca	11	22,9	22,9	47,9
	a veces	17	35,4	35,4	83,3
	casi siempre	3	6,3	6,3	89,6
	siempre	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 5: Resultados reconocimiento del trabajo



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°5 La pregunta número 5 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 35,4% de respuestas de encuestados opina que el trabajo que realiza es reconocido por los oficiales de planta.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 35,4% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que al personal le es reconocido el trabajo que realizan por los oficiales de planta.

Tabla 6: Incentivos económicos

<b>¿Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	32	66,7	66,7	66,7
	casi nunca	8	16,7	16,7	83,3
	a veces	6	12,5	12,5	95,8
	casi siempre	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 6: Resultados de la existencia de incentivos económicos



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

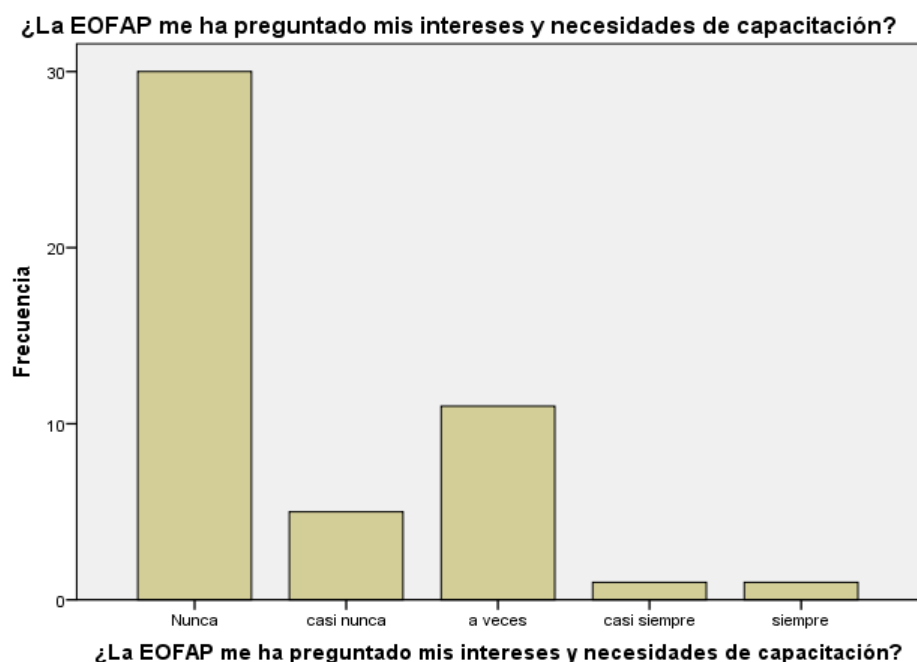
**Interpretación:** en la tabla N°6 La pregunta número 6 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “nunca” alcanza un 66,7% de respuestas de encuestados opina que existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 66,7% se concluye que el personal civil ha optado por “nunca”, demostrando que para personal no existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.

Tabla 7: Le han sobre sus intereses y necesidades

¿La EOFAP me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	30	62,5	62,5	62,5
	casi nunca	5	10,4	10,4	72,9
	a veces	11	22,9	22,9	95,8
	casi siempre	1	2,1	2,1	97,9
	siempre	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 7: Resultados de si le han preguntado sus intereses y necesidades



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°7 La pregunta número 7 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “nunca” alcanza un 62,5% de respuestas de encuestados opina que en la EOFAP me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 62,5% se concluye que el personal civil ha optado por “nunca”, demostrando que al personal no le han preguntado sus intereses y necesidades de capacitación.

Tabla 8: Preocupación de comunicación de la EOFAP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	20,8	20,8	20,8
	casi nunca	10	20,8	20,8	41,7
	a veces	21	43,8	43,8	85,4
	casi siempre	3	6,3	6,3	91,7
	siempre	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 8: Resultados de la preocupación de la EOFAP



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

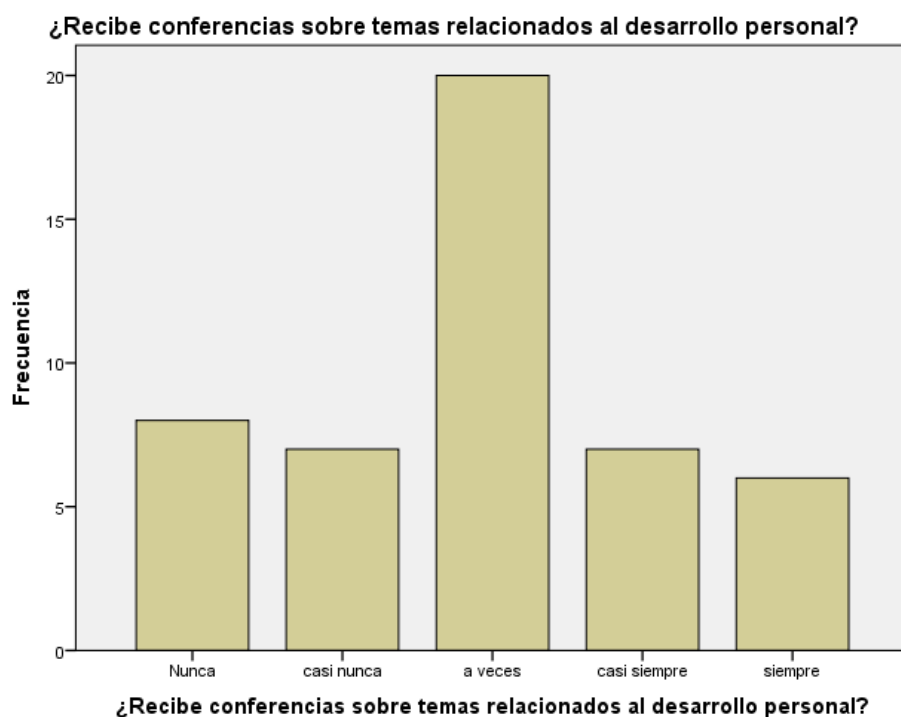
**Interpretación:** en la tabla N°8 La pregunta número 8 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 43,6% de respuestas de encuestados opina que la institución se preocupa por comunicarle lo que se pretende lograr.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 43,6% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que al personal considera que la institución se preocupa por comunicarle lo que se pretende lograr.

Tabla 9: Conferencias sobre desarrollo personal

		¿Recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	16,7	16,7	16,7
	casi nunca	7	14,6	14,6	31,3
	a veces	20	41,7	41,7	72,9
	casi siempre	7	14,6	14,6	87,5
	siempre	6	12,5	12,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 9: Resultados de exposiciones sobre desarrollo personal



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°9 La pregunta número 9 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 41,7% de respuestas de encuestados opina que se recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 41,7% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal.

Tabla 10: Actividades que realiza

¿Las actividades que realiza son coordinadas con otros departamento u oficinas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	8,3	8,3	8,3
	casi nunca	9	18,8	18,8	27,1
	a veces	22	45,8	45,8	72,9
	casi siempre	8	16,7	16,7	89,6
	siempre	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 10: Resultados de la coordinación de las actividades



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°10 La pregunta número 10 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 45,8% de respuestas de encuestados opina las actividades que realiza son coordinadas con otros departamento u oficinas.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 45,8% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal.

Tabla 11: Participación en la toma decisiones

## ¿Se le permite la participación en la toma de decisiones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	37,5	37,5	37,5
	casi nunca	12	25,0	25,0	62,5
	a veces	14	29,2	29,2	91,7
	casi siempre	4	8,3	8,3	100,0
	siempre	48	100,0	100,0	
	Total				

Figura 11: Resultados de la participación en la toma de decisiones



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

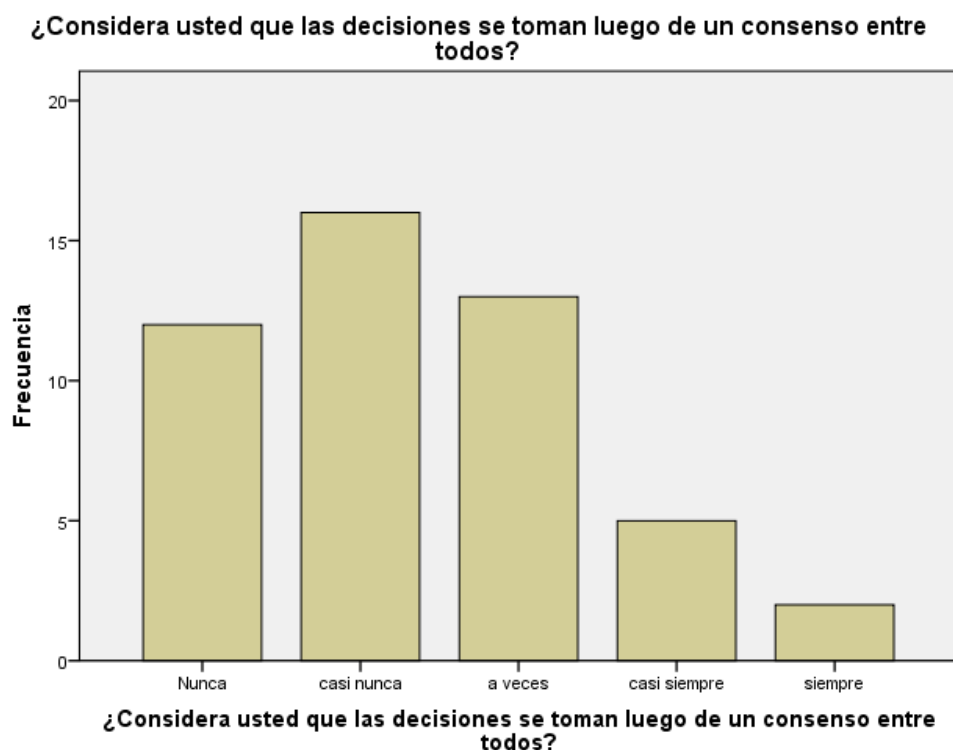
**Interpretación:** en la tabla N°11 La pregunta número 11 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “nunca” alcanza un 37,5% de respuestas de encuestados opina que se le permite la participación en la toma de decisiones.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 37,5% se concluye que el personal civil ha optado por “nunca”, demostrando que el personal se le permite la participación en la toma de decisiones.

Tabla 12: Consenso en las decisiones

		¿Considera usted que las decisiones se toman luego de un consenso entre todos?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	12	25,0	25,0	25,0
	casi nunca	16	33,3	33,3	58,3
	a veces	13	27,1	27,1	85,4
	casi siempre	5	10,4	10,4	95,8
	siempre	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 12: Resultados del consenso en las decisiones



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°12 La pregunta número 12 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “casi nunca” alcanza un 33,3% de respuestas de encuestados opina que considera usted que las decisiones se toman luego de un consenso entre todos.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 33,3% se concluye que el personal civil ha optado por “casi nunca”, demostrando que el personal considera que las decisiones se toman luego de un consenso entre todos.

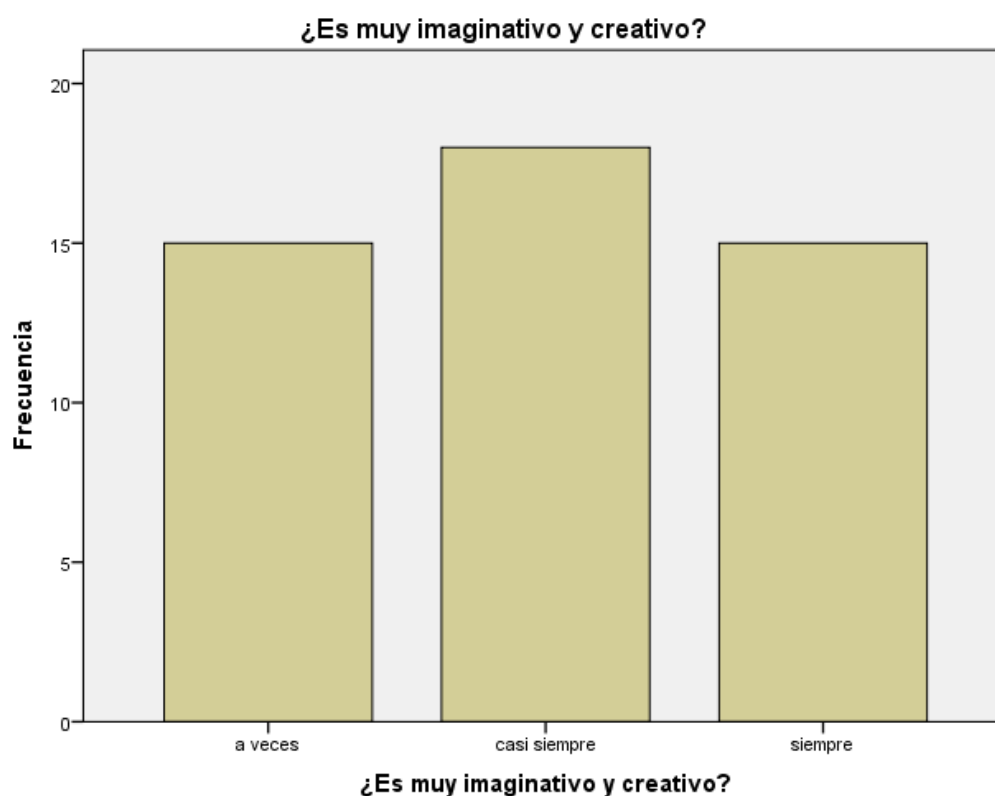


Tabla 13: Imaginación y creación

## ¿Es muy imaginativo y creativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a veces	15	31,3	31,3	31,3
	casi siempre	18	37,5	37,5	68,8
	siempre	15	31,3	31,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 13: Resultados sobre si es imaginativo y creativo



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

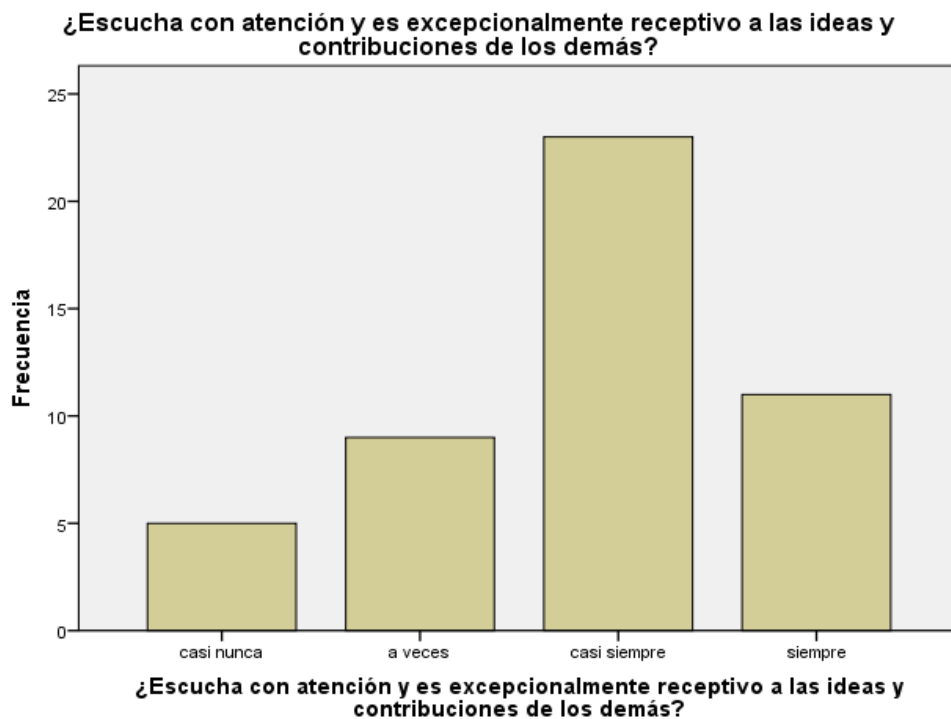
**Interpretación:** en la tabla N°13 La pregunta número 13 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 56,3% de respuestas de encuestados opina que es muy imaginativo y creativo.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 56,3% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal considera que es muy imaginativo y creativo.

Tabla 14: La atención y recepción de ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	5	10,4	10,4	10,4
	a veces	9	18,8	18,8	29,2
	casi siempre	23	47,9	47,9	77,1
	siempre	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 14: Resultados sobre la atención y recepción de las ideas



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°14 La pregunta número 14 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “casi siempre” alcanza un 47,9% de respuestas de encuestados opina que escucha con atención y es excepcionalmente receptivo a las ideas y contribuciones de los demás.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 47,9% se concluye que el personal civil ha optado por “casi siempre”, demostrando que el personal considera que es muy imaginativo y creativo.

Tabla 15: Horas extras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,3	6,3	6,3
	casi nunca	3	6,3	6,3	12,5
	a veces	16	33,3	33,3	45,8
	casi siempre	10	20,8	20,8	66,7
	siempre	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 15: Resultados de trabajar horas extra sin remuneración



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N° 15 La pregunta número 15 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” y “siempre” alcanzan 33,3% de respuestas de encuestados opina que, si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.

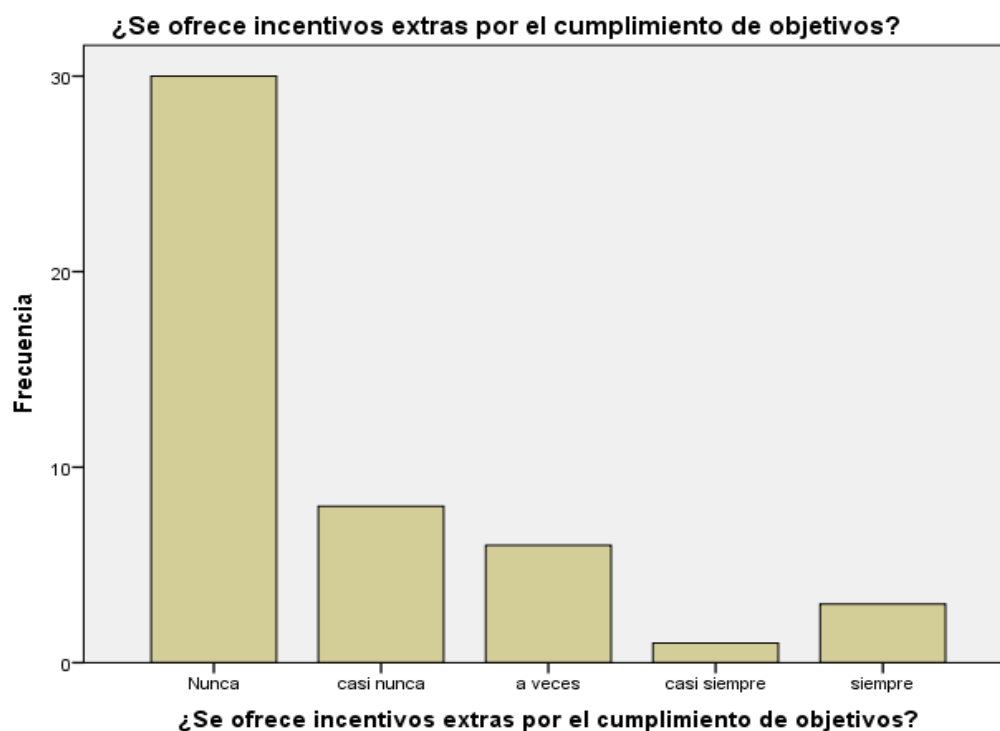
**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 33,3% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal considera que, si es necesario, no le importa quedarse más tiempo en su trabajo fuera del horario establecido.

Tabla 16: Ofrecimiento extras por el buen trabajo

## ¿Se ofrece incentivos extras por el cumplimiento de objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	30	62,5	62,5	62,5
	casi nunca	8	16,7	16,7	79,2
	a veces	6	12,5	12,5	91,7
	casi siempre	1	2,1	2,1	93,8
	siempre	3	6,3	6,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 16: Resultados del ofrecimiento de incentivos



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

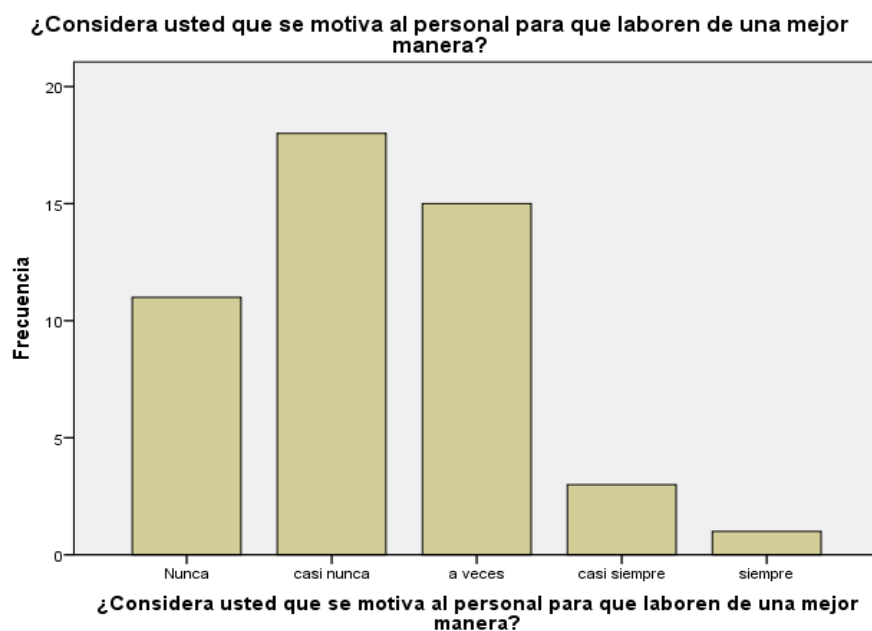
**Interpretación:** en la tabla N°16 La pregunta número 16 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “nunca” alcanza un 62,5% de respuestas de encuestados opina que se ofrece incentivos extras por el cumplimiento de objetivos.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 62,5% se concluye que el personal civil ha optado por “nunca”, demostrando que el personal considera que se ofrece incentivos extras por el cumplimiento de objetivos.

Tabla 17: Motivación para que trabajar bien

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	22,9	22,9	22,9
	casi nunca	18	37,5	37,5	60,4
	a veces	15	31,3	31,3	91,7
	casi siempre	3	6,3	6,3	97,9
	siempre	1	2,1	2,1	100,0
	siempre	48	100,0	100,0	
Total					

Figura 17: Resultados de motivación para que trabajar bien



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

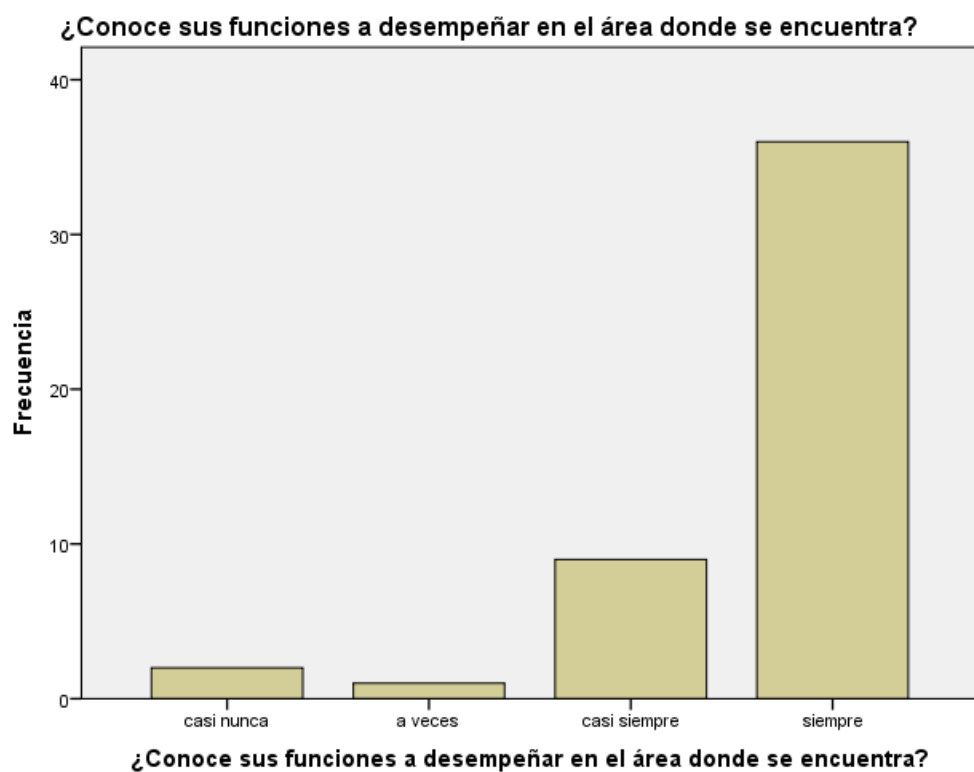
**Interpretación:** en la tabla N°17 La pregunta número 17 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “casi nunca” alcanza un 37,5% de respuestas de encuestados opina que se considera usted que se motiva al personal para que laboren de una mejor manera.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 37,5% se concluye que el personal civil ha optado por “casi nunca”, demostrando que el personal considera que se motiva al personal para que laboren de una mejor manera.

Tabla 18: Conocimiento de sus obligaciones

<b>¿Conoce sus funciones a desempeñar en el área donde se encuentra?</b>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	casi nunca	2	4,2	4,2	4,2
	a veces	1	2,1	2,1	6,3
	casi siempre	9	18,8	18,8	25,0
	siempre	36	75,0	75,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 18: Resultados sobre el conocimiento de sus funciones



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°18 La pregunta número 18 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “siempre” alcanza un 75% de respuestas de encuestados opina que conoce sus funciones a desempeñar en el área donde se encuentra.

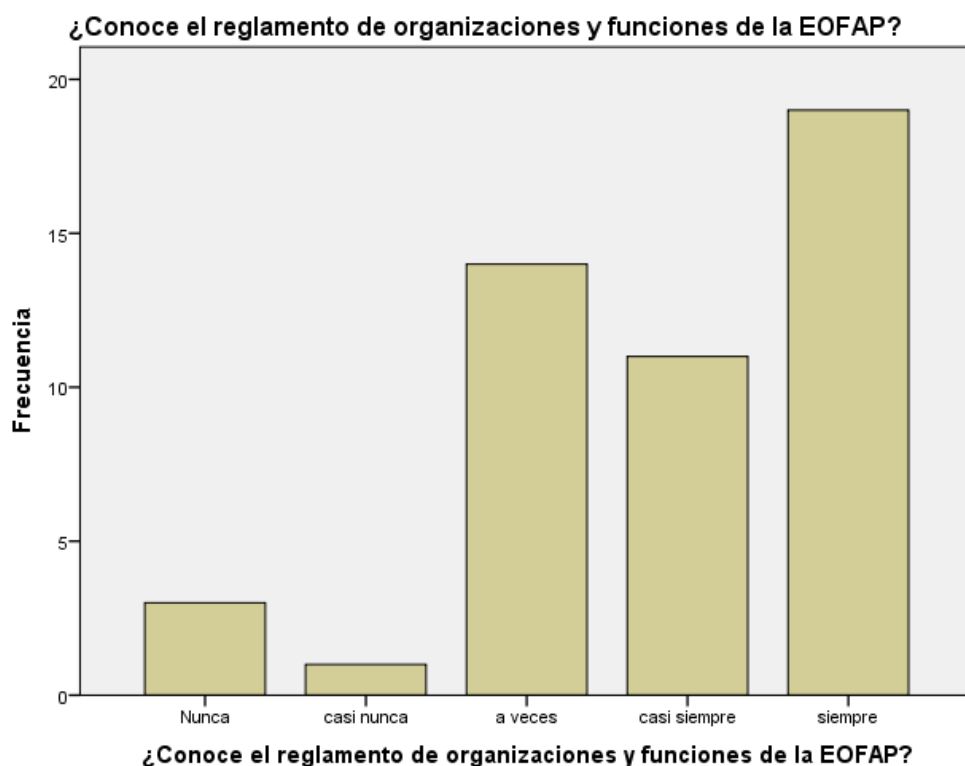
**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 75% se concluye que el personal civil ha optado por “siempre”, demostrando que el personal considera que conoce sus funciones a desempeñar en el área donde se encuentra.

Tabla 19: Conocimiento del ROF

**¿Conoce el reglamento de organizaciones y funciones de la EOFAP?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,3	6,3	6,3
	casi nunca	1	2,1	2,1	8,3
	a veces	14	29,2	29,2	37,5
	casi siempre	11	22,9	22,9	60,4
	siempre	19	39,6	39,6	100,0
	siempre	48	100,0	100,0	
Total					

Figura 19: Resultados del conocimiento del ROF



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°19 La pregunta número 19 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 29,2% de respuestas de encuestados opina que conoce el reglamento de organizaciones y funciones de la EOFAP.

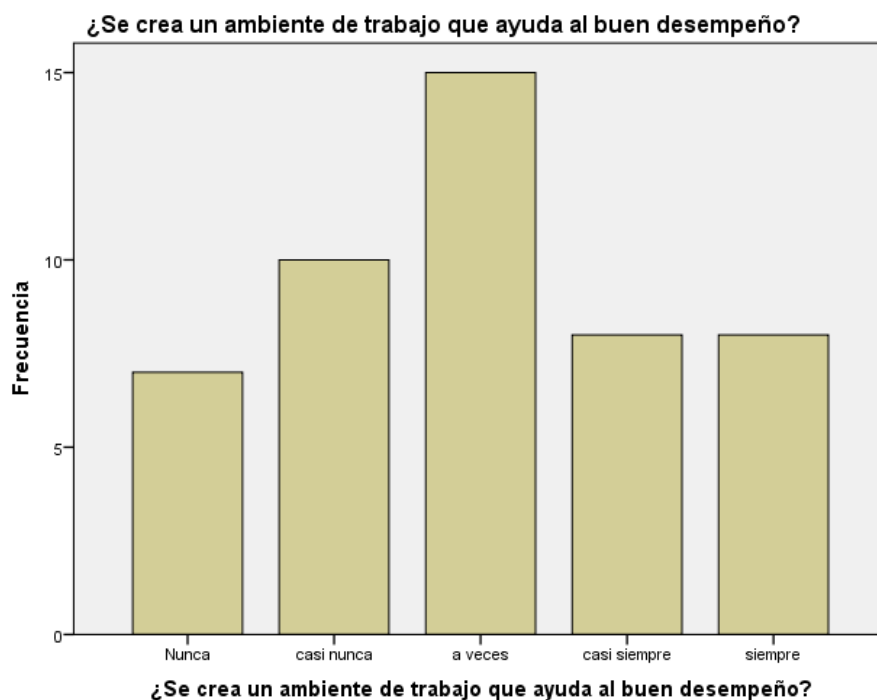
**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 29,2% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal conoce el reglamento de organizaciones y funciones de la EOFAP.

Tabla 20: Ambiente de trabajo

**¿Se crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	14,6	14,6	14,6
	casi nunca	10	20,8	20,8	35,4
	a veces	15	31,3	31,3	66,7
	casi siempre	8	16,7	16,7	83,3
	siempre	8	16,7	16,7	100,0
	siempre	48	100,0	100,0	
	Total				

Figura 20: Resultados del ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°20 La pregunta número 20 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 31,3% de respuestas de encuestados opina que se crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 31,3% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal considera que se crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño.

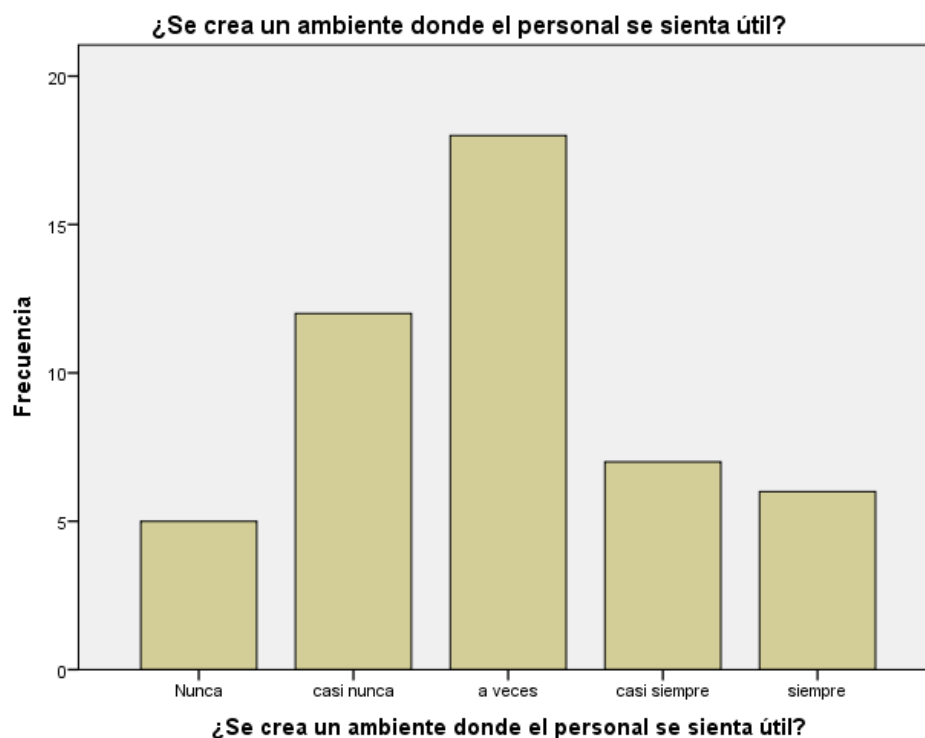


Tabla 21: El ambiente y los puestos de trabajo

**¿Se crea un ambiente donde el personal se sienta útil?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	10,4	10,4	10,4
	casi nunca	12	25,0	25,0	35,4
	a veces	18	37,5	37,5	72,9
	casi siempre	7	14,6	14,6	87,5
	siempre	6	12,5	12,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 21: Resultados del ambiente en el trabajo



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

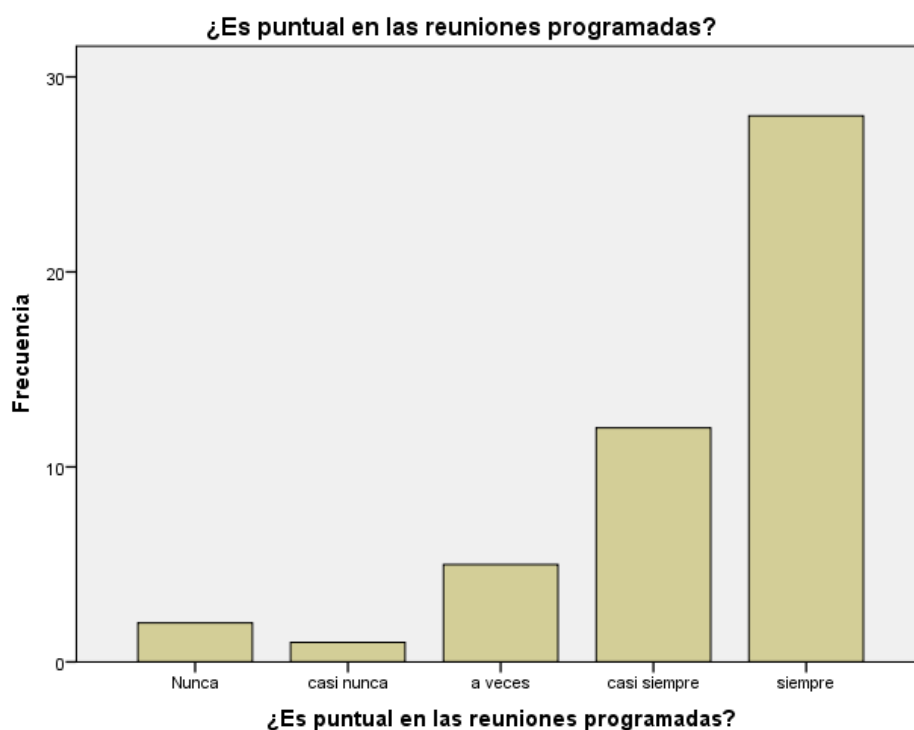
**Interpretación:** en la tabla N°21La pregunta número 21 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 37,5% de respuestas de encuestados opina que se crea un ambiente donde el personal se sienta útil.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 37,5% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal considera que se crea un ambiente donde el personal se sienta útil.

Tabla 22: Puntualidad en las reuniones

¿Es puntual en las reuniones programadas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,2	4,2	4,2
	casi nunca	1	2,1	2,1	6,3
	a veces	5	10,4	10,4	16,7
	casi siempre	12	25,0	25,0	41,7
	siempre	28	58,3	58,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 22: Resultados de la puntualidad de las reuniones



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°22La pregunta número 22 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “siempre” alcanza un 58,3% de respuestas de encuestados opina que es puntual en las reuniones programadas.

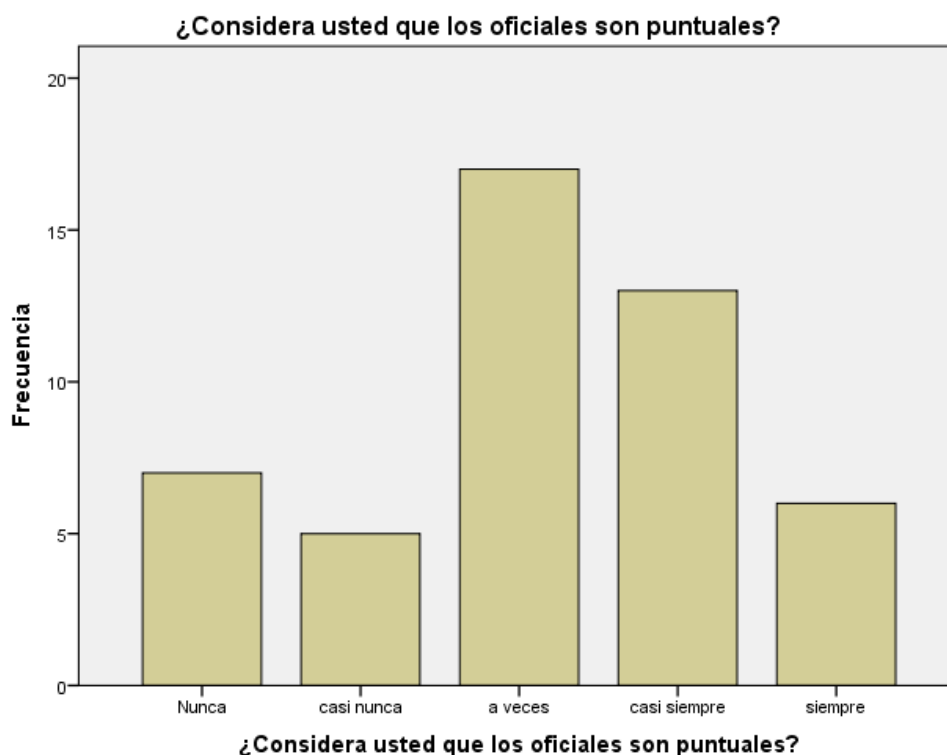
**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 58,3% se concluye que el personal civil ha optado por “siempre”, demostrando que el personal considera que es puntual en las reuniones programadas.

Tabla 23: Puntualidad de los oficiales

## ¿Considera usted que los oficiales son puntuales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	14,6	14,6	14,6
	casi nunca	5	10,4	10,4	25,0
	a veces	17	35,4	35,4	60,4
	casi siempre	13	27,1	27,1	87,5
	siempre	6	12,5	12,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 23: Resultados de la puntualidad de los oficiales



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°23La pregunta número 23 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 35,4% de respuestas de encuestados opina que considera que los oficiales son puntuales.

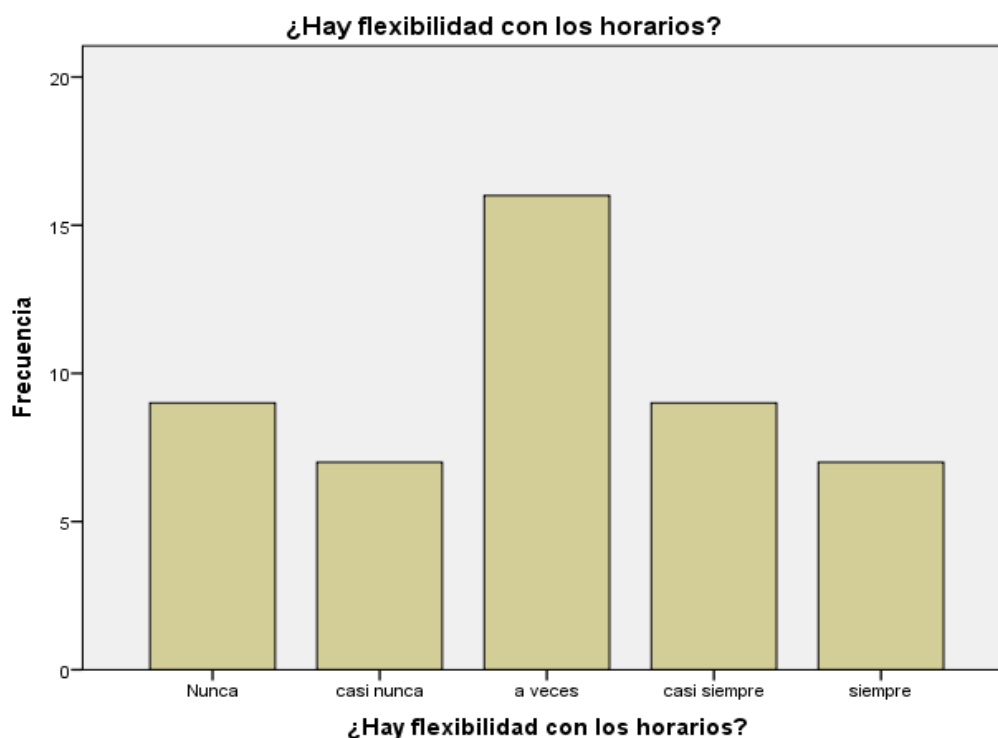
**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 35,4% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal considera que los oficiales son puntuales.

Tabla 24: Flexibilidad con los horarios

## ¿Hay flexibilidad con los horarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	18,8	18,8	18,8
	casi nunca	7	14,6	14,6	33,3
	a veces	16	33,3	33,3	66,7
	casi siempre	9	18,8	18,8	85,4
	siempre	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 24: Resultados de la flexibilidad de los horarios



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°24 La pregunta número 24 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 33,3% de respuestas de encuestados opina que hay flexibilidad con los horarios.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 33,3% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal considera que hay flexibilidad con los horarios.

Tabla 25: Respeto al horario de trabajo

## ¿Consideras usted que se respeta el horario de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	16,7	16,7	16,7
	casi nunca	5	10,4	10,4	27,1
	a veces	10	20,8	20,8	47,9
	casi siempre	10	20,8	20,8	68,8
	siempre	15	31,3	31,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Figura 25: Resultados de los horarios de trabajo



Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

**Interpretación:** en la tabla N°25 La pregunta número 25 con un valor de confianza al 88,3% encontramos que el resultado “a veces” alcanza un 56,3% de respuestas de encuestados opina que considera usted que se respeta el horario de trabajo.

**Conclusión:** siendo el porcentaje de mayor significancia 56,3% se concluye que el personal civil ha optado por “a veces”, demostrando que el personal considera que se respeta el horario de trabajo.

### 4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para probar la hipótesis, se vio conveniente utilizar la correlación de Spearman, puesto que este estadístico es el más indicado para comprobar relaciones entre dos variables no paramétricas.

#### 4.3.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

$H_1: P \neq 0$

$H_0$ : No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

$H_0: P=0$

Tabla 26 Correlación de Spearman de la prueba de hipótesis general

		PROMV1	PROMV2
PROMV1	Correlación de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilateral)	48	,000
	N		48
PROMV2	Correlación de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilateral)	,000	48
	N	48	

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

*Fuente:* Datos obtenidos con el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS 24.

Se puede afirmar que existe una relación positiva y significativa, puesto que, el coeficiente de correlación de Spearman, 0,727 y el valor de significancia es  $= 0,000 < 0.05$ , entre las variables el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016., aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula; en efecto queda probada la hipótesis general que dice: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

#### 4.3.2. Hipótesis específicas

##### Primera Hipótesis

Existe una relación significativa en el clima organizacional como autoritarismo explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H1: Existe una relación significativa en el clima organizacional como autoritarismo explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H1:  $P \neq 0$

H0: No Existe una relación significativa en el clima organizacional como autoritarismo explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H0:  $P=0$

Tabla 27

Correlación de Spearman de la prueba de la primera hipótesis específica.

#### Correlaciones

			PROMD	PROMV
			1	2
Rho de Spearman	PROMD	Coefficiente de correlación	1,000	,504**
	1	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	PROMV	Coefficiente de correlación	,504**	1,000
	2	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

*Fuente:* Datos obtenidos con el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS 24

En virtud a la tabla se puede afirmar que existe una relación positiva y significativa, puesto que, el coeficiente de correlación de Spearman, 0,504 y el valor de significancia = 0,000 < 0.05, entre las variables del clima organizacional como autoritarismo



explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula; en consecuencia queda probada la primera hipótesis específica que dice: Existe una relación significativa en el clima organizacional como autoritarismo explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

### **Segunda Hipótesis**

Existe una relación significativa el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H1: Existe una relación significativa el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H1:  $P \neq 0$

H0: No Existe una relación significativa el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H0:  $P=0$

Tabla 28

Correlación de Spearman de la prueba de la segunda hipótesis específica.

			PROMD	PROMV
			2	2
Rho de Spearman	PROMD	Coefficiente de correlación	1,000	,562**
	2	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	PROMV	Coefficiente de correlación	,562**	1,000
	2	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

*Fuente:* Datos obtenidos con el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS 24

Tomando referencia a la tabla presentada se puede afirmar que existe una relación positiva y significativa, porque el coeficiente de correlación de Spearman, 0,562 y el p - valor = 0,000 < .005, entre las variables de autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula; en virtud a lo anterior queda probada la segunda hipótesis específica que dice: Existe una relación significativa el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

### Tercera Hipótesis

Existe una relación significativa en el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H1: Existe una relación significativa en el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H1:  $P \neq 0$

H0: No Existe una relación significativa en el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

H0:  $P=0$

Tabla 29

Correlación de Spearman de la prueba de la tercera hipótesis específica.

#### Correlaciones

			PROMD	PROMV
			3	2
Rho de Spearman	PROMD	Coefficiente de correlación	1,000	,636**
	3	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	PROMV	Coefficiente de correlación	,636**	1,000
	2	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

Fuente: Datos obtenidos con el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS 24

En virtud a la tabla presentada se puede afirmar que existe una relación positiva y significativa, por lo que el coeficiente de correlación de Spearman, 0,636 y el p - valor =  $0,000 < 0,05$ , entre las variables clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016, reafirmando la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula; de tal forma que, queda probada la tercera hipótesis específica que dice: Existe una relación significativa en el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

#### **4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para la construcción de esta investigación se tuvo en cuenta, el objetivo general y específico, siguiendo la hipótesis, así como la gran variedad de información recabada en la revisión bibliográfica. Donde después de mostrar y examinar la información resultante de la aplicación del instrumento que mide la variable clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016; presenta una fuerte confiabilidad con un valor de 0.883, en virtud a los resultados es conveniente y provechoso hacer la discusión de los mismos con la finalidad de concretar y consolidar lo obtenido.

Respecto al objetivo general que se plantea en la investigación, determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la

Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016 en tal sentido los resultados son favorables, los cuales se asemejan a los resultados del estudio realizados por Uria, D (2011), quien en su investigación expone que se debe conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar un mejor labor, para lo cual recopiló la información sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, implementando un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor. Entonces considerando las competencias y cualidades, realizo el estudio de encuestas aplicadas a los trabajadores de Andelas CIA. Ltda. de la ciudad de Ambato, obteniendo como resultado que el 97% y el 75% tiene un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

El presente estudio realizado para el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, muestra resultados que indican una relación significativa en Clima organizacional y el Desempeño Laboral.

- 1.** En cuanto al problema general de cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, según la muestra del personal civil administrativo, se demostró que la relación es significativa. Por lo tanto, se logró el objetivo general sobre la determinación de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral y se probó la hipótesis general sobre la relación entre ambas. Esto permite mejorar en la EOFAP el Clima Organizacional, asimismo, reforzar el Desempeño Laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.
- 2.** En cuanto al primer problema específico sobre la relación entre el clima organizacional como autoritarismo paternalista y desempeño laboral, se encontró que la relación también es significativa. Por lo tanto, se logró el primer objetivo específico sobre la determinación de la relación entre ambas variables y se probó la primera

hipótesis específica sobre la relación entre las mismas. Así se determina la relación entre el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

3. En cuanto al segundo problema específico sobre la relación entre el clima organizacional como autoritarismo paternalista y desempeño laboral, se encontró que la relación es significativa. Por lo tanto, se logró el segundo objetivo específico sobre la determinación de los efectos entre ambas variables y se probó la segunda hipótesis específica sobre la relación entre las mismas. Así se determina la relación entre el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.
4. En cuanto al tercer problema específico sobre la relación entre el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral, se encontró que la relación es significativa, como en las hipótesis previas. Por lo tanto, se logró el tercer objetivo específico sobre la determinación de los efectos entre ambas variables y se probó la tercera hipótesis específica sobre la relación entre las mismas. Así se determina la relación entre el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.

## 5.2 RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

1. La EOFAP debería considerar dentro de su calendario de actividades, la implementación de charlas dirigidas específicamente a los Oficiales y a todo el personal, porque esto les permitirá implementar nuevas estrategias para mejorar el desempeño del personal. Asimismo, contribuirá a que los Oficiales tengan un nivel más óptimo para el manejo del personal.
2. Se recomienda implementar talleres o cursos para que el personal esté capacitado de tal manera que se actualicen sus conocimientos, porque depende de su trabajo para que la EOFAP tenga un alto nivel de eficacia y eficiencia.
3. Renovar, aclarar y difundir las políticas de trabajo sobre recompensas al personal ya sea de origen económico o verbal porque así se motivará al personal orientándolos a que su rendimiento sea mayor, reduciendo el tiempo de procesos administrativos con lo que se tendrán las herramientas para una mejor toma de decisiones.
4. Se debería generar espacios de diálogo sincero para que la comunicación sea eficaz entre el personal y los Oficiales, y esto se convierte en la mejor herramienta para evitar posteriores problemas.



## REFERENCIAS

- a. Muñoz, C (1998) *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: editorial Prentice Hall hispanoamericana. Segunda edición México DF.
- b. Cañedo, C(2013) *Fundamentos teóricos para la implementación de la didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje*.
- c. Carrasco, S. (2013) *Metodología de La Investigacion Cientifica*. Perú: editorial San Marcos de Anival Jesus Galvan, los faisanes Chorrillos, Lima.
- d. Martinez, J. (2014) *La medida de las estrategias de aprendizaje de estudiantes universitarios* editado en España: Universidad Complutense de Madrid, validado en estudiantes universitarios de México y sustentado en la Universidad Complutense de Madrid, que comprende 55 Items que están orientados a abordar las dimensiones de mi variable: Clima Organizacional (Martínez, 2004).
- e. Goncalves, A. (2000) *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- f. Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos, el capital intelectual de las organizaciones*, Revista de Economía & Administración.
- g. Brunet, L. (2002) *“El clima de trabajo en las organizaciones”*. México. Trillas
- h. Alles, M. (2005) *“Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias”* Buenos Aires.
- i. Chiavenato, I (2007) *“Introduccion a la teoría general de la administración”*. Séptima edición Mexico.
- j. Nelson, B. (2000) *“1000 formas de recompensas a sus empleados”* (New York, Gestión).
- k. Reyes, A; *“Administración de personal”*; Editorial Limusa, edición 30; 2000; México, D.F

**ANEXOS**

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL CIVIL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERU, LIMA 2016

AUTOR: CD4 FAP TAPIA TAPARA GABRIEL IVAN

ASESOR: Mg. Mercy Paliza Ch.

FECHA: 15 de Noviembre del 2017

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL CIVIL ADMINISTRATIVO EN AL ESCUELA DE OFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERU, LIMA 2016						
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES			
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la escuela de oficiales de la fuerza aérea del Perú, Lima 2016?</p> <p>Problema Especifico 1. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional como</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.</p> <p>Objetivo Especifico: 1. Determinar la relación entre el clima organizacional como</p>	<p>Hipótesis general: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.</p> <p>Hipótesis Especifica: 1. Existe una relación significativa en el clima organizacional como autoritarismo</p>	<p>Variable I: clima organizacional</p> <p>DIMENSIONES I. Autoritarismo explorador</p>	<p>INDICADORES 1. Nivel de confianza 2. Cima de la organizacion</p>	<p>ITEMS ÍTEMS: P1, P2, P3, P4,</p>	<p>Niveles o rangos 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>

<p>autoritarismo explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional como autoritarismo paternalista y desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016?</p>	<p>autoritarismo explorador y el desempeño laboral clima autoritarismo explorador en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.</p> <p>2. Determinar la relación entre el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.</p> <p>3. Determinar la relación entre el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.</p>	<p>explorador y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.</p> <p>2. Existe una relación significativa el clima organizacional como autoritarismo paternalista y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.</p> <p>3. Existe una relación significativa en el clima organizacional como participación en grupo y el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, lima 2016.</p>	<p>II. Autoritarismo paternalista</p> <p>III. Participación en grupo</p>	<p>1. Recompensas de los empleados</p> <p>1. Comunicación</p> <p>2. Participación en la toma de decisiones</p>	<p>ÍTEMS: P5, P6, P7, P8</p> <p>ÍTEMS: P9, P10, P11, P12</p>	
Variable 2: Desempeño laboral						
DIMENSIONES		INDICADORES		ITEMS		Niveles o rangos
I. Comportamiento en el trabajo		1.Habilidad para aprender 2.Actitud y dedicación al trabajo 3.Motivación		ITEMS: P13, P14, P15, P16, P17		1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
II. La percepción de equidad		1.Seguimiento de normas 2.Relaciones interpersonales 3.Satisfacción laboral		ITEMS: P18, P19, P20, P21		



			III. Asistencia	1. Puntualidad 2. Tiempo de servicio 3. Horarios	ITEMS P22, P23, P24, P25
<p><b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>TIPO:</b> Básica, Descriptivo Nivel: no experimental, transaccional correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b> Transversal Enfoque cuantitativo</p>	<p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p> <p><b>POBLACIÓN:</b> La población, objeto de estudio, queda definido por el total del personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> No probabilística</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> La muestra seleccionada será elegida de manera intencional no probabilística y será representada por 48 trabajadores civiles administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.</p>	<p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p> <p>Variable I: Planeamiento financiero personal Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario</p>	<p><b>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL</b></p> <p><b>DESCRIPTIVA:</b> Tablas y frecuencias Tablas de contingencias</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para determinar la correlación de las variables se aplicó Rho de Spearman Dónde: <math>r_s</math> = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman <math>d</math> = Diferencia entre los rangos (X menos Y) <math>n</math> = Número de datos</p>		

**MATRIZ DE INSTRUMENTO**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL CIVIL ADMINISTRATIVO DE LA  
ESCUELA DE OFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERU, LIMA 2016

AUTOR: CD4 FAP TAPIA TAPARA GABRIEL IVAN  
ASESOR: Mg. MERCY PALIZA CH.  
FECHA: 15 DE NOVIEMBRE DEL 2017

Variable: Clima organizacional			Ítem
Dimensión	Indicador	Pregunta	
1.- Autoritarismo explorador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de confianza</li> <li>- Cima de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se estimula la confianza mediante la colaboración con los demás?</li> <li>- ¿Percibe usted que tiene la confianza del oficial con quien trabaja?</li> <li>- ¿Considera usted que las decisiones solo se toman en la cima de la organización?</li> <li>- Mantiene una actitud positiva con los cambios establecidos por la dirección</li> </ul>	P1, P2, P3, P4
2.- Autoritarismo paternalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo que realiza es reconocido por los oficiales de planta</li> <li>- Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional</li> <li>- La EOFAP me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.</li> <li>- Considera que la institución se preocupa por comunicarle lo que se pretende lograr</li> </ul>	P5, P6, P7, P8
3.- Participación en grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal.</li> <li>- Las actividades que realiza son coordinadas con otros departamento u oficinas.</li> <li>- Se le permite la participación en la toma de decisiones</li> <li>- Considera usted que las decisiones se toman luego de un consenso entre todos.</li> </ul>	P9, P10, P11, P12



**MATRIZ DE INSTRUMENTO**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL CIVIL ADMINISTRATIVO DE LA

ESCUELA DE OFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERU, LIMA 2016

AUTOR: CD4 FAP TAPIA TAPARA GABRIEL IVAN

ASESOR: MG. MERCY PALIZA CH.

Variable: Desempeño laboral			
Dimensión	Indicador	Pregunta	Ítem
<b>1.- Comportamiento</b>	-Habilidad para aprender -Actitud y dedicación al trabajo - Motivation	- Es muy imaginativo y creativo. - Escucha con atención y es excepcionalmente receptivo a las ideas y contribuciones de los demás. - Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido. - Se ofrece incentivos extras por el cumplimiento de objetivos. - ¿Considera usted que se motiva al personal para que laboren de una mejor manera?	P13, P14, P15, P16, P17
<b>2.-Percepción de equidad</b>	-Seguimiento de normas -Relaciones interpersonales	-Conoce sus funciones a desempeñar en el área donde se encuentra - Conoce el reglamento de organizaciones y funciones de la EOFAP. - Se crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño - Se crea un ambiente donde el personal se sienta útil.	P18, P19, P20, P21
<b>3.- Asistencia</b>	-Puntualidad -Horarios	-Es puntual en las reuniones programadas - ¿considera usted que los oficiales son puntuales? - Hay flexibilidad con los horarios - Consideras usted que se respeta el horario de trabajo.	P22, P23, P24, P25

FECHA: 15 DE NOVIEMBRE DEL 2017



**ESCUELA DE OFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERU**  
**ADMINISTRACION AEROESPACIAL**

**ENCUESTA SOBRE PERCEPCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.**

Estimado personal:

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para mi investigación, por ello pido tu colaboración:

Marque con un aspa "X" la respuesta que consideres acertada con tu punto de vista, según las siguientes alternativas:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

**Responde:**

		1	2	3	4	5
1.	¿Se estimula la confianza mediante la colaboración con los demás?					
2.	¿Percibe usted que tiene la confianza del oficial con quien trabaja?					
3.	¿Considera usted que las decisiones solo se toman en la cima de la organización?					
4.	¿Mantiene una actitud positiva con los cambios establecidos por la dirección?					
5.	¿El trabajo que realiza es reconocido por los oficiales de planta?					
6.	¿Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional?					
7.	¿La EOFAP me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación?					
8.	¿Considera que la institución se preocupa por comunicarle lo que se pretende lograr?					
9.	¿Recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal?					
10.	¿Las actividades que realiza son coordinadas con otros departamento u oficinas?					
11.	¿Se le permite la participación en la toma de decisiones?					
12.	¿Considera usted que las decisiones se toman luego de un consenso entre todos?					
13.	¿Es muy imaginativo y creativo?					
14.	¿Escucha con atención y es excepcionalmente receptivo a las ideas y contribuciones de los demás?					
15.	¿Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido?					
16.	¿Se ofrece incentivos extras por el cumplimiento de objetivos?					



17.	¿Considera usted que se motiva al personal para que laboren de una mejor manera?						
18.	¿Conoce sus funciones a desempeñar en el área donde se encuentra?						
19.	¿Conoce el reglamento de organizaciones y funciones de la EOFAP?						
20.	¿Se crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño?						
21.	¿Se crea un ambiente donde el personal se sienta útil?						
22.	¿Es puntual en las reuniones programadas?						
23.	¿considera usted que los oficiales son puntuales?						
24.	¿Hay flexibilidad con los horarios?						
25.	¿Consideras usted que se respeta el horario de trabajo?						



## ESCUELA DE OFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERU

### CONSOLIDADO DE OPINION DE JUICIO DE EXPERTOS EN LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES:

##### 1.1.1 Título de la investigación:

Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el personal civil administrativo de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Lima 2016.

##### 1.2 Nombre del Instrumento motivo de evaluación:

Cuestionario Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

INDICADORES	CRITERIOS	DOCENTES QUE VALIDAROS EL INSTRUMENTO		
		Dra. Fanny Aparicio Fernández	Dra. Mercy Paliza Champi	Mg. Bardales Flores Antonia
1. Claridad	Esta formulado con el lenguaje apropiado.	100	100	100
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.	95	97	98
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.	95	94	95
4. Organización	Existe una organización lógica.	94	98	95
5. Suficiencia	Comprende los aspectos cantidad y calidad.	98	95	98
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos respecto a las variables propuestas.	95	95	96
7. Consistencia	Basado en aspectos con fundamento teórico-científico.	98	98	94
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	98	98	98
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	95	95	94
VALORACION ASIGNADA POR CADA EXPERTO.		96.4	96,6	96,4
PROMEDIO DE VALORACION GENERAL.		96.5		

**II. OPCION DE APLICABILIDAD:**

El instrumento es aplicable, responde al problema planteado.

**III. PROMEDIO DE VALORCION:**

96.5%



## ANEXO 4A

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA  
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Autoritarismo explorador</b>							
1	¿Se estimula la confianza mediante la colaboración con los demás?	✓		✓		✓		
2	¿Percibe usted que tiene la confianza del oficial con quien trabaja?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que las decisiones solo se toman en la cima de la organización?	✓		✓		✓		
4	¿Mantiene una actitud positiva con los cambios establecidos por la dirección?	✓		✓		✓		
	<b>Autoritarismo paternalista</b>							
5	¿El trabajo que realiza es reconocido por los oficiales de planta?	✓		✓		✓		
6	¿Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional?	✓		✓		✓		
7	¿La EOFAP me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación?	✓		✓		✓		
8	¿Considera que la institución se preocupa por comunicarle lo que se pretende lograr?	✓		✓		✓		
	<b>Participación en grupo</b>							
9	¿Recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal?	✓		✓		✓		
10	¿Las actividades que realiza son coordinadas con otros departamento u oficinas?	✓		✓		✓		
11	¿Se le permite la participación en la toma de decisiones?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted que las decisiones se toman luego de un consenso entre todos?	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Son suficientes los ítems para medir la variable del estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable []      Aplicable después de corregir []

No aplicable []      Fecha: 30/10/17

Apellidos y nombres del juez evaluador: Barzales Flores Antonia

DNI: 08064236

Especialidad del evaluador temático:

Asesoría de tesis - Docente Postgrado: Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Dra.: Antonia Barzales Flores

Validador externo de instrumentos de investigación.



Tf.: 945390023

Email: anbarflez@gmail.com



## ANEXO 4B

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA  
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Comportamiento</b>							
1	¿Es muy imaginativo y creativo?	/		/		/		
2	¿Escucha con atención y es excepcionalmente receptivo a las ideas y contribuciones de los demás?	/		/		/		
3	¿Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido?	/		/		/		
4	¿Se ofrece incentivos extras por el cumplimiento de objetivos?	/		/		/		
5	¿Considera usted que se motiva al personal para que laboren de una mejor manera?	/		/		/		
	<b>Percepción de equidad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Conoce sus funciones a desempeñar en el área donde se encuentra?	/		/		/		
7	¿Conoce el reglamento de organizaciones y funciones de la EOFAP?	/		/		/		
8	¿Se crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño?	/		/		/		
9	¿Se crea un ambiente donde el personal se sienta útil?	/		/		/		
	<b>Asistencia</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Es puntual en las reuniones programadas?	/		/		/		
11	¿Considera usted que los oficiales son puntuales?	/		/		/		
12	¿Hay flexibilidad con los horarios?	/		/		/		
13	¿Consideras usted que se respeta el horario de trabajo?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Son suficientes los ítems para medir la variable del estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable []      Aplicable después de corregir []

No aplicable []      Fecha: 30/10/17

Apellidos y nombres del juez evaluador: Barolales Flores Antonia

DNI: 08064236

Especialidad del evaluador temático:

Asesoría de tesis - Docente Postgrado: Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Dra.: Antonia Barolales Flores

Validador externo de instrumentos de investigación.

*Antonia Barolales Flores*

Tf.: 945390023

Email: anbralor@gmail.com





## ANEXO 4A

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA  
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>1</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Autoritarismo explorador							
1	¿Se estimula la confianza mediante la colaboración con los demás?	X		X		X		
2	¿Percibe usted que tiene la confianza del oficial con quien trabaja?	X		X		X		
3	¿Considera usted que las decisiones solo se toman en la cima de la organización?	X		X		X		
4	¿Mantiene una actitud positiva con los cambios establecidos por la dirección?	X		X		X		
	Autoritarismo paternalista	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿El trabajo que realiza es reconocido por los oficiales de planta?	X		X		X		
6	¿Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional?	X		X		X		
7	¿La EOFAP me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación?	X		X		X		
8	¿Considera que la institución se preocupa por comunicarle lo que se pretende lograr?	X		X		X		
	Participación en grupo	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal?	X		X		X		
10	¿Las actividades que realiza son coordinadas con otros departamento u oficinas?	X		X		X		
11	¿Se le permite la participación en la toma de decisiones?	X		X		X		
12	¿Considera usted que las decisiones se toman luego de un consenso entre todos?	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Son suficientes los items para medir la variable  
del estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]      Fecha: 30/10/17

Apellidos y nombres del juez evaluador:

NI:

Especialidad del evaluador temático:      **Doctor en Administración**

**Relevancia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del  
instrumento

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la  
dimensión

r. Mercy Noelia Páliza Champi

Validador externo de instrumentos de investigación.

f. : 961950643

Email: [mercypaliza@gmail.com](mailto:mercypaliza@gmail.com)  
[mercypaliza250@yahoo.es](mailto:mercypaliza250@yahoo.es)  
[m\\_paliza@fap.mil.pe](mailto:m_paliza@fap.mil.pe)

  
-----  
Mercy Noelia Páliza Champi  
DRA. EN ADMINISTRACIÓN  
MAG. EN EDUCACIÓN  
DNI: 40867027



## ANEXO 4B

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA  
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Comportamiento</b>							
1	¿Es muy imaginativo y creativo?	/		/		/		
2	¿Escucha con atención y es excepcionalmente receptivo a las ideas y contribuciones de los demás?	/		/		/		
3	¿Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido?	/		/		/		
4	¿Se ofrece incentivos extras por el cumplimiento de objetivos?	/		/		/		
5	¿Considera usted que se motiva al personal para que laboren de una mejor manera?	/		/		/		
	<b>Percepción de equidad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Conoce sus funciones a desempeñar en el área donde se encuentra?	/		/		/		
7	¿Conoce el reglamento de organizaciones y funciones de la EOFAP?	/		/		/		
8	¿Se crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño?	/		/		/		
9	¿Se crea un ambiente donde el personal se sienta útil?	/		/		/		
	<b>Asistencia</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Es puntual en las reuniones programadas?	/		/		/		
11	¿Considera usted que los oficiales son puntuales?	/		/		/		
12	¿Hay flexibilidad con los horarios?	/		/		/		
13	¿Consideras usted que se respeta el horario de trabajo?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Son suficientes los items para medir la variable del estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable |  | Aplicable después de corregir |  |

No aplicable |  | Fecha: 30/10/17

Apellidos y nombres del juez evaluador:

NI:

Especialidad del evaluador temático: Doctor en Administración

**Pertinencia:** El item corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

r. Mercy Noelia Páliza Champi

evaluador externo de instrumentos de investigación.

t. f. : 961950643

Email: [mercypaliza@gmail.com](mailto:mercypaliza@gmail.com)  
[mercypaliza250@yahoo.es](mailto:mercypaliza250@yahoo.es)  
[m\\_paliza@fap.mil.pe](mailto:m_paliza@fap.mil.pe)



-----  
 Mercy Noelia Páliza Champi  
 DR. EN ADMINISTRACIÓN  
 MAG. EN EDUCACIÓN  
 DNI: 10667027





## ANEXO 4A

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA  
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Autoritarismo explorador</b>							
1	¿Se estimula la confianza mediante la colaboración con los demás?	✓		✓		✓		
2	¿Percibe usted que tiene la confianza del oficial con quien trabaja?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que las decisiones solo se toman en la cima de la organización?	✓		✓		✓		
4	¿Mantiene una actitud positiva con los cambios establecidos por la dirección?	✓		✓		✓		
	<b>Autoritarismo paternalista</b>							
5	¿El trabajo que realiza es reconocido por los oficiales de planta?	✓		✓		✓		
6	¿Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional?	✓		✓		✓		
7	¿La EOFAP me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación?	✓		✓		✓		
8	¿Considera que la institución se preocupa por comunicarle lo que se pretende lograr?	✓		✓		✓		
	<b>Participación en grupo</b>							
9	¿Recibe conferencias sobre temas relacionados al desarrollo personal?	✓		✓		✓		
10	¿Las actividades que realiza son coordinadas con otros departamento u oficinas?	✓		✓		✓		
11	¿Se le permite la participación en la toma de decisiones?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted que las decisiones se toman luego de un consenso entre todos?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Son suficientes los ítems para medir la variable del estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  ]      Aplicable después de corregir

No aplicable

Fecha: 02/11/12

Apellidos y nombres del juez evaluador:

DNI: 07254934

Especialidad del evaluador temático: Docente Administración

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

D<sup>r</sup>: M<sup>g</sup>(c) María Alfaro

Validador externo de instrumentos de investigación.

Tf.: 999-75342

Email: supef2811@gmail.com



## ANEXO 4B

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA  
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Es muy imaginativo y creativo?	/		/		/		
2	¿Escucha con atención y es excepcionalmente receptivo a las ideas y contribuciones de los demás?	/		/		/		
3	¿Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido?	/		/		/		
4	¿Se ofrece incentivos extras por el cumplimiento de objetivos?	/		/		/		
5	¿Considera usted que se motiva al personal para que laboren de una mejor manera?	/		/		/		
	<b>Percepción de equidad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
6	¿Conoce sus funciones a desempeñar en el área donde se encuentra?	/		/		/		
7	¿Conoce el reglamento de organizaciones y funciones de la EOFAP?	/		/		/		
8	¿Se crea un ambiente de trabajo que ayuda al buen desempeño?	/		/		/		
9	¿Se crea un ambiente donde el personal se sienta útil?	/		/		/		
	<b>Asistencia</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	¿Es puntual en las reuniones programadas?	/		/		/		
11	¿Considera usted que los oficiales son puntuales?	/		/		/		
12	¿Hay flexibilidad con los horarios?	/		/		/		
13	¿Consideras usted que se respeta el horario de trabajo?	/		/		/		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Son suficientes los ítems para medir la variable del estudio

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  | Aplicable después de corregir

No aplicable

Fecha: 02/11/12

Apellidos y nombres del juez evaluador:

DNI: 07254934

Especialidad del evaluador temático:

Docente Amílcar

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Dr: Ma(c) María Alfaro

Validador externo de instrumentos de investigación.

Tf.: 999-75382

Email: cupef2811@gmail.com

## Base de datos

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Numérico	8	0	Se estimula la ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	P2	Numérico	8	0	¿Percebe usted...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	P3	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	P4	Numérico	8	0	¿Mantiene una ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	P5	Numérico	8	0	¿El trabajo que...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	P6	Numérico	8	0	¿Existen incent...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	P7	Numérico	8	0	¿La EOFAP m...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	P8	Numérico	8	0	¿Considera que ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	P9	Numérico	8	0	¿Recibe confer...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	P10	Numérico	8	0	¿Las actividades...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P11	Numérico	8	0	¿Se le permite ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P12	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P13	Numérico	8	0	¿Es muy imagi...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P14	Numérico	8	0	¿Escucha con ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P15	Numérico	8	0	¿Si es necesari...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P16	Numérico	8	0	¿Se ofrece ince...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	P17	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	P18	Numérico	8	0	¿Conoce sus fu...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	P19	Numérico	8	0	¿Conoce el regl...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	P20	Numérico	8	0	¿Se crea un a...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	P21	Numérico	8	0	¿Se crea un a...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	P22	Numérico	8	0	¿Es puntual en...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	P23	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	P24	Numérico	8	0	¿Hay flexibili...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada



ID	Nombre	Formato	Valor	¿Consideras us... [1, Nunca]...	Valor	Formato	Valor	Formato	Formato
25	P25	Númérico	8	0	Ninguno	Derecha	8	Ordinal	Entrada
26	PROMV1	Númérico	8	1	Ninguno	Derecha	10	Escala	Entrada
27	PROMV2	Númérico	8	1	Ninguno	Derecha	10	Escala	Entrada
28	PROMD1	Númérico	8	2	Ninguno	Derecha	10	Escala	Entrada
29	PROMD2	Númérico	8	1	Ninguno	Derecha	10	Escala	Entrada
30	PROMD3	Númérico	8	1	Ninguno	Derecha	10	Escala	Entrada