



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

MAESTRIA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

TESIS:

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE
METAS OPERATIVAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS DE UNA
INSTITUCIÓN DEL SECTOR GUBERNAMENTAL HONDUREÑO EN EL AÑO
2016**

AUTOR:

HETZE GISELL FIGUEROA RUBIO

Asesor Técnico: MSC Fabio Andrade Aparicio

Asesor Metodológico: PhD. German Moncada

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras

FECHA: DICIEMBRE 2017

PRESENTACIÓN

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

CAPITULO III: MARCO TEORICO

CAPITULO IV: METODOLOGIA

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
JUSTIFICACIÓN	13
DELIMITACIÓN	14
VIABILIDAD	14
VALOR.....	15
CAPITULO II.....	16
MARCO CONTEXTUAL.....	16
VISIÓN A LARGO PLAZO	29
MARCO NORMATIVO	32
CREACION DE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y LOS GABINETES SECTORIALES	33
MANDATO INSTITUCIONAL.....	33
MISIÓN	33
VISIÓN	34
CAPITULO III.....	36
MARCO TEORICO.....	36
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
ENFOQUE OBJETIVO.....	38
ENFOQUE SUBJETIVO.....	38
ENFOQUE DE SÍNTESIS	39
DESEMPEÑO LABORAL.....	42
METODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	43
MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS	43
MÉTODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO.....	44
MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS	44
LA GESTION POR RESULTADOS	45
DEFINICIÓN DEL SISTEMA.....	45

MACRO PROCESOS.....	46
COMPONENTES DEL SISTEMA	48
METAS ORGANIZACIONALES	50
RELACIÓN VARIABLES CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL	51
ELEMENTOS DEL CLIMA QUE BENEFICIAN EL DESEMPEÑO.....	71
ELEMENTOS DEL CLIMA QUE OBSTACULIZAN EL DESEMPEÑO.....	79
CAPITULO IV.....	81
METODOLOGIA	81
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	81
VARIABLE I	81
VARIABLE II.....	82
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	83
UNIDADES DE ANÁLISIS.....	83
CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	83
TIPO DE MUESTREO.....	83
TAMAÑO DE LA MUESTRA	83
INSTRUMENTOS.....	84
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	84
SISTEMA PRESIDENCIAL DE GESTIÓN POR RESULTADOS	88
CAPITULO V.....	98
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL HONDUREÑA	100
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL HONDUREÑA	117
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DEMOGRÁFICAS	119
CLIMA ORGANIZACIONAL Y CUMPLIMIENTO DE METAS	124
LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	125
ANÁLISIS RELACIONAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA CON EL DESEMPEÑO ..	127
CAPITULO VI.....	131
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	132
CAPITULO VII.....	135
CONCLUSIONES	135
IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS DE LOS RESULTADOS (RECOMENDACIONES)	137
ANEXOS	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149

TABLAS DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Organización del Sector Público Hondureño	17
Ilustración 2 - Esquema Visión de País – Plan de Nación	30
Ilustración 3 - Ejemplo de Estructura del Gabinete Sectorial.....	35
Ilustración 4 - Enfoques del Clima Organizacional.....	38
Ilustración 5 - Clima Organizacional	39
Ilustración 6 - Métodos de Evaluación del Desempeño.....	43
Ilustración 7 -Pilares de la Gestión por Resultados	46
Ilustración 8 -Componentes del Sistema.....	48
Ilustración 9 - Resumen de Factores del Clima que Benefician el Desempeño	78
Ilustración 10 - Resumen de Factores del Clima que Obstaculizan el Desempeño.....	80
Ilustración 11 - Definición operacional del constructo Clima Organizacional.....	81
Ilustración 12 - Definición operacional del constructo Desempeño Laboral	82
Ilustración 13 - Imagen del Sistema Presidencial de Gestión por Resultados.....	88
Ilustración 14 - Vinculación de Macro Procesos	89
Ilustración 15 - Imagen de Ingreso al SGPR	92
Ilustración 16 - Imagen de entrada a la Planificación Institucional.....	92
Ilustración 17 - Imagen de la Vista Administrativa del SGPR	92
Ilustración 18 - Imagen de Ingreso al SGPR	93
Ilustración 19 - Imagen vista de recuperación de contraseña	93
Ilustración 20 - Imagen vista para creación de cuenta de usuario	93
Ilustración 21 - Confiabilidad del Sistema de Gestión por Resultados	95
Ilustración 22 - Imagen de lo que evalúa el SGPR	96
Ilustración 23 - Gráfico de Caracterización del CO Global.....	101
Ilustración 24 - Gráfico de CO por Direcciones	102
Ilustración 25 - Gráfico de Promedio de Componentes por Dirección.....	103
Ilustración 26 - Gráfico de Indicadores del Componente Estructura del CO	106
Ilustración 27 - Gráfico de Indicadores del Componente Relaciones del CO	107
Ilustración 28 - Gráfico de Indicadores del Componente Recompensa del CO	108
Ilustración 29 - Gráfico de Indicadores del Componente Estándares del CO	109
Ilustración 30 - Gráfico de Indicadores del Componente Responsabilidad del CO	110
Ilustración 31 - Gráfico de Indicadores del Componente Cooperación del CO	111
Ilustración 32 - Gráfico de Indicadores del Componente Desafíos del CO.....	112
Ilustración 33 - Gráfico de Indicadores del Componente Conflicto del CO.....	113
Ilustración 34 - Gráfico de Indicadores del Componente Identidad del CO.....	114
Ilustración 35 - Gráfico de porcentaje de categoría de respuesta por Componentes de CO..	115
Ilustración 36 - Gráfico de Porcentaje de Cumplimiento de Metas de la Institución objeto de estudio	118
Ilustración 37 - Gráfico de Promedio de Componentes de CO con enfoque de Género	121
Ilustración 38 - Gráfico de Promedio de Componentes de CO con enfoque en modalidad de Contratación.....	123
Ilustración 39 - Imagen de la Correlación del Componente Estructura.....	128
Ilustración 40 - Imagen de la Correlación del Componente Responsabilidad.....	128
Ilustración 41 - Imagen de la Correlación del Componente Recompensa.....	129
Ilustración 42 - Imagen de la Correlación del Componente Desafíos	129
Ilustración 43 - Imagen de la Correlación del Componente Relaciones.....	129

Ilustración 44 - Imagen de la Correlación del Componente Estándares	130
Ilustración 45 - Imagen de la Correlación del Componente Cooperación.....	130
Ilustración 46 - Imagen de la Correlación del Componente Conflicto	131
Ilustración 47 - Imagen de la Correlación del Componente Conflicto	131
Ilustración 48 - Gráfico Gabinete 1	140
Ilustración 49 - Gráfico Gabinete 2	141
Ilustración 50 - Gráfico Gabinete 3	142
Ilustración 51 - Gráfico Gabinete 4	143
Ilustración 52 -Gráfico Gabinete 5	144
Ilustración 53 -Gráfico Gabinete 6	145
Ilustración 54 -Gráfico Gabinete 7	146
Ilustración 55 -Gráfico Gabinete 8	147
Ilustración 56 -Entes no adscritos a Gabinete.....	148

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 - Detalle de la Estructura del Estado.....	16
Tabla 2 - Instituciones con sus Respectivas Máximas Autoridades	24
Tabla 3 - Objetivos de la Visión de País.....	30
Tabla 4 - Estudio de Clima Organizacional #1	53
Tabla 5 - Estudio de Clima Organizacional #2.....	54
Tabla 6 - Estudio de Clima Organizacional #3.....	54
Tabla 7 - Estudio de Clima Organizacional #4.....	55
Tabla 8 - Estudio de Clima Organizacional #5.....	56
Tabla 9 - Estudio de Clima Organizacional #6.....	57
Tabla 10 - Estudio de Clima Organizacional #7.....	58
Tabla 11 - Estudio de Clima Organizacional #8.....	59
Tabla 12 - Estudio de Clima Organizacional #9.....	60
Tabla 13 -Estudio de Clima Organizacional #10.....	61
Tabla 14 - Estudio de Clima Organizacional #11.....	62
Tabla 15 - Estudio de Clima Organizacional #12.....	63
Tabla 16 - Estudio de Clima Organizacional #13.....	64
Tabla 17 - Estudio de Clima Organizacional #14.....	65
Tabla 18 -Buenas Prácticas de RRHH	72
Tabla 19 -Elementos Claves que benefician el Desempeño Laboral.....	73
Tabla 20 - Dimensiones Estructurales & Procesos Organizacionales que benefician el Desempeño Laboral	73
Tabla 21 - Factores y Prácticas de Alto desempeño que influyen en el Clima Organizacional	76
Tabla 22 - Listado de Macro Procesos de la Gestión por Resultados.....	88
Tabla 23 - Descripción de las vistas del Sistema Presidencial de Gestión por Resultados	91
Tabla 24 - Niveles de validez del SGPR.....	95
Tabla 25 - Tabla de clasificación porcentual del cumplimiento de ejecución Institucional en el SGPR.....	97
Tabla 26 - Rangos de Clasificación Litwing y Stringer.....	99

Tabla 27- Clasificación porcentual del cumplimiento de ejecución Institucional en el SGPR99	
Tabla 28 - Tabla de Correlación de Clima Organizacional y Desempeño Laboral	125
Tabla 29 - Tabla de Calificación – Clasificación Componentes de Clima Organizacional...	126
Tabla 30 - Tabla de Componentes de Clima Organizacional que benefician el cumplimiento de metas operativas	126
Tabla 31 - Tabla de Componentes de Clima Organizacional que Obstaculizan el cumplimiento de metas operativas	127

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión hacia el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y personas que la integran, su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Segredo, 2013)

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto (Segredo, 2013)

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima entendido de esta manera, es una variante que interviene entre los factores organizacionales y los individuales (Lara, 2012, p.8)

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional de los equipos técnicos, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los miembros de los equipos plantear sus propias soluciones (García, 2009. parr.72)

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, ya que permite proyectar un incremento en la productividad para el corto, mediano y largo plazo; facilita conducir la gestión de los cambios necesarios en las instituciones para el mejoramiento continuo, y ello potencia ventajas competitivas para un mejor posicionamiento de la organización (Segredo, 2013)

La Institución Gubernamental que se ha decidido utilizar como objeto de estudio es la encargada de contribuir a la generación de políticas y normativas de la Nación mediante la Reforma y Modernización del aparato ejecutivo del Estado para hacerlo eficaz, eficiente,

equitativo y honesto; por medio de la planificación estratégica; la coordinación interinstitucional y formulación de políticas públicas; el debido alineamiento de los planes de desarrollo institucionales; la asignación de los recursos y el apropiado seguimiento y evaluación de la gestión estatal, (SCGG, 2015) actualmente no se cuenta con un diagnóstico del Clima Organizacional realizado por el área de Recursos Humanos de la Institución, por lo que se desconocen cuáles son las actitudes y percepciones que presentan los colaboradores hacia el Clima Organizacional de la Entidad, asimismo se desconoce el grado de identificación con que cuentan los empleados acerca de la visión, la misión, los objetivos estratégicos, las metas, los valores y los procesos que se llevan a cabo dentro de esta institución estatal.

Dentro de las mayores dificultades exteriorizadas por el área de Recursos Humanos (RRHH), según M. Cruz analista de esa Sub -Gerencia, se encuentra el retraso en la toma de decisiones por parte de las autoridades superiores, cuando hay transición por cambio de Gobierno, lo anterior a su criterio genera mucha incertidumbre en los colaboradores de la Institución, y siendo que “en una organización el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades y constituye una de las tareas principales de los administradores que impactan en el clima organizacional” (Yovera, 2013, P.52) es de vital importancia resaltar su influencia en cuanto a la percepción que los colaboradores tienen del ambiente laboral; por otro lado cabe mencionar que desde su creación esta Institución ha pasado por varios estadios de organización, empezó como CONSUPLANE, luego transformo en SECPLAN, después se le nombro SEPLAN y actualmente esta Institución, mantiene siempre dentro de sus competencias la planificación en sus diferentes niveles, entre otras, y únicamente ha cambiado el enfoque o la manera en que se ejecutan los procesos.

Otra dificultad que se plantea desde el área operativa de la Institución es que los canales de comunicación no se utilizan de manera correcta, ya que existe una desconexión entre las acciones que realiza cada Dirección individualmente, es decir cada Dirección sabe que es lo que hace, y a qué objetivo estratégico se vincula, pero falta la socialización entre Direcciones, de que hace cada una puntualmente, además que la comunicación desde las jefaturas sufre un proceso de filtrado en los mandos intermedios, por lo que al área operativa no llega el mensaje completo.

Dado que esta es una institución de apoyo esencial, puesto que brinda asistencia técnica al resto de instituciones del poder ejecutivo, se deberán evitar retrasos en la toma de decisiones, además es importante que los canales de comunicación que utiliza tanto de manera interna,

como externa sean coherentes con la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución, que abonen a su cumplimiento, si no corre el riesgo de que la estrategia se diluya, lo que dificultaría el cumplimiento del mandato al que está obligada por ley esta Institución, con lo cual, al no estar presentando los resultados esperados, la institución podría en primera instancia perder el prestigio que tiene como institución rectora, quedar relegada o en el peor de los casos desaparecer como fue la suerte de sus antecesoras.

Para mencionar un caso en particular el periodo de transición por el cambio de Gobierno del 2010-2014 es el que mayores cambios a generado en esta Institución, debido a la visión del gobernante de turno, lo que implicó gastos en cuanto al cambio de nueva papelería con el nombre a una nueva institución, los proyectos o procesos que venían siendo implementados debieron cambiarse, se modificó la estructura programática institucional, se re asignó a las personas en nuevos puestos y se redefinieron los puestos de trabajo, también existió fuga de capital humano, y el personal del área técnica debió ser capacitado de nuevo para que pudieran manejar los nuevos procesos, también se instruyó al resto de instituciones de Estado sobre los nuevos lineamientos con lo cual también se debió capacitar de nuevo en cuanto a esas temáticas, lo que implicó una inversión financiera de parte del gobierno central.

En el contexto de las instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del Estado. Por tales motivos la aproximación hacia el estudio del desempeño en organismos públicos debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los objetivos individuales e institucionales (Rodriguez, Paz, Lizana, & Cornejo, 2011,P.222).

Además siendo que el Clima Organizacional es afectado tanto por factores internos como externos de la Organización, es importante resaltar que dentro de los factores externos a la Entidad que afectan su quehacer institucional, podemos encontrar entre otros los cambios en las normativas legales, los congelamientos, recortes y traslados presupuestarios, el apoyo político, los cambios sociales y la inestabilidad política del país; en cambio dentro de los factores internos podemos enumerar entre otros; las interacciones entre los miembros de la institución es decir la relación entre Directores, Jefes y Subalternos, así como los recursos materiales con los que se cuenta como ser: los equipos, la estructura organizacional, los procedimientos, las normas y la tecnología disponible, pudiendo concluir que el ambiente interno está muy relacionado con el clima organizacional, la dinámica de la institución y las

formas de relación. De ahí que se pueden considerar como fuerzas o debilidades en relación con otras organizaciones (Rodríguez H. , 2015).

Dicho todo lo anterior podríamos concluir que el desempeño organizacional depende tanto de las fuerzas externas a la organización como de las fuerzas internas, mismas que influyen en el clima organizacional y a su vez en el desempeño institucional, lo que se ve reflejado en la consecución o no de las metas organizacionales.

El cumplimiento de metas es fundamental para alcanzar los propósitos de la organización de forma permanente, si los empleados desconocen que especificaciones tienen que cumplir en sus actividades, no trabajarán en equipo sino de forma separada, ocasionando graves problemas, que se acumularán con el tiempo, además las metas marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los criterios para medir los logros reales, además facilitan la medición, la planeación, la implementación y el control de la gerencia (Rodríguez H. , 2015).

“Todo lo que hacen los miembros de la organización tiene que encauzarse a colaborar con las unidades de trabajo y así ayudar a que la organización alcance sus metas” (Rodríguez H. , 2015), por eso se plantea en párrafos anteriores las actuales dificultades que se tiene en cuanto al uso de los canales de comunicación y el retraso en la toma de decisiones por parte de las jefaturas como factores que no se deben pasar de lado, ya que influyen tanto en el desempeño global de la institución como en la consecución de metas dentro cada una Direcciones de la Entidad objeto de estudio.

Además, el deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en los niveles de productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido (Perez, 2014, P.13).

Por lo que en este documento se propone realizar un diagnóstico del clima organizacional de una Institución de Sector Gubernamental, para poder determinar utilizando el instrumento de Litwing y Stringer mismo que comprende nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la institución; que nos ayudan a determinar si el clima

organizacional es favorable o desfavorable en cuanto a las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización.

También hay que señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente, por ejemplo, en un área de la organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente (Pérez F. , 2014). Por lo que se ha decidido estudiar el clima organizacional tomando en consideración cada una de las Direcciones que conforman a la Institución objeto de estudio operativamente, para examinar la diferencia en la percepción del clima organizacional entre las diferentes unidades organizacionales y el clima global institucional, haciendo a su vez una correlación con el desempeño institucional de sus metas específicas.

El desempeño es entendido como la manera en que los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, implica de alguna forma, la combinación de comportamientos y resultados de cara a mantener estándares en la labor que se lleva a cabo (Borzellino, Mirabal, & Barrios, 2015, P.13).

Conseguir y mantener un buen clima laboral es tan importante como la ejecución de las metas de la empresa, pues si no se cuenta con un buen ambiente las personas no laboran al 100% sus capacidades (Pérez F. , 2014).

Se debe tener precaución en especificar bien el concepto de desempeño que se utilizará en un estudio determinado, sin generalizar los resultados que se obtengan, pues la medida que se utilice de desempeño sea económica o no, puede provocar un efecto diferenciador en la predicción que el clima tenga al respecto de esta variable (Rodríguez, Paz, Lizana, & Cornejo, 2011, P.222).

En cuanto al desempeño es importante señalar que existen tres enfoques para medirlo el basado en las características, que tiene como objetivo medir hasta qué grado el colaborador posee ciertas características, el fundamentado en el comportamiento que son las acciones que el colaborador debería presentar en el puesto de trabajo y finalmente el enfoque basado en los resultados que evalúa los logros de los empleados y su impacto en el cumplimiento de metas (Molina, 2000).

En esta investigación se decidió utilizar el enfoque basado en los resultados para medir la variable de desempeño, específicamente mediante el método de administración por objetivos que califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la institución representada por el jefe o director del área responsable.

Pudiendo concluir que uno de los mayores beneficios de realizar un diagnóstico del clima organizacional estriba en detectar aspectos claves que pueden estar impactando en el comportamiento de los colaboradores, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, actitud pasiva y desempeño laboral. (Rodríguez, 2015).

Después de planteado todo lo anterior surge la interrogante ¿Cuál es la Influencia del Clima Organizacional en el cumplimiento de metas operativas del modelo de Gestión por Resultados de una Institución del Sector Gubernamental Hondureña en el año 2016?

A la cual se tratará de dar respuesta en el transcurso de este documento.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la Influencia del Clima Organizacional en el cumplimiento de metas operativas del modelo de Gestión por Resultados de una Institución del Sector Gubernamental en el año 2016.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar la caracterización del Clima Organizacional de una Institución del Sector Gubernamental Hondureño.

Analizar los componentes de clima organizacional, que benefician el cumplimiento de las metas operativas de una Institución del Sector Gubernamental Hondureño.

Identificar los componentes del clima organizacional que obstaculizan el cumplimiento de metas operativas de una Institución del Sector Gubernamental Hondureño.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación nació de un interés particular por estudiar cuales son los componentes específicos y acotados del clima organizacional según la teoría de Litwing y Stringer que se encuentran mejor desarrollados dentro de una Institución de Sector Gubernamental Hondureño y que aportan al cumplimiento de las metas operativas de la institución.

Para la Institución objeto de estudio adquiere relevancia este estudio debido a que la caracterización del Clima Organizacional (CO) serviría como un instrumento de análisis técnico para fundamentar objetivamente cuáles son los componentes del CO y como ellos repercuten el cumplimiento de las metas operativas del Modelo de Gestión por Resultados por el cual se rigen las entidades del Estado, qué están funcionando bien y cuales deberán reforzarse, dado que esta entidad constantemente busca generar buenas prácticas institucionales en sus funcionarios.

Aunque el fin último del CO es la alineación del Plan Estratégico Institucional, la Visión, la Misión y los Objetivos Estratégicos institucionales regidos en el Modelo de Gestión Por Resultados, para el cumplimiento del mandato institucional y se estaría apuntando a la sinergia entre colaboradores y entidad, en este documento solo se llegara al nivel de diagnóstico del clima organizacional y su vinculación con el cumplimiento de las metas institucionales operativas, de igual forma se plantearán recomendaciones técnicas encaminadas a corregir, mejorar o mantener los componentes que se consideran de influencia positiva.

También cabe resaltar que dentro de los estudios de CO publicados se encuentran muy pocos enfocados al área gubernamental, por lo que sería importante que dentro de la psicología industrial y organizacional se le brindara interés a esta temática, dado que en las cuatro líneas de investigación planteadas en esta Maestría se considera la vinculación universidad- sociedad y que mejor que dar respuesta y generar información valida de un tema poco estudiado en esa área.

En vista que la Institución objeto de estudio es la encargada de la coordinación general de la administración pública que contribuye al bienestar de la Nación mediante la reforma y modernización del Estado, para hacerlo más eficaz, eficiente, equitativo y transparente, por medio de la planificación estratégica, la coordinación de la formulación de las políticas

públicas, el alineamiento de los planes institucionales, la asignación de recursos y el seguimiento a la gestión (SCGG, 2015, pág. <http://www.scgg.gob.hn>); se ha decidido realizar el estudio de influencia del clima organizacional en el cumplimiento de metas operativas del modelo de gestión por resultados en esta Institución de Estado.

Dado que esta Institución brinda asistencia técnica a 72 instituciones del Poder Ejecutivo en temas de planificación entre otras, para la creación de sus Planes Estratégicos Institucionales, sus Planes Operativos Anuales y utilizando como instrumento sus Cadenas de Valor, para su posterior generación de valor público a la sociedad, es importante conocer cuáles son los componentes que ejercen influencia positiva o negativa sobre los colaboradores que ahí desarrollan sus capacidades técnicas; ya que son ellos los encaminados a guiar el correcto actuar del resto de entidades de Gobierno.

Un propósito que se mencionó párrafos anteriores es la generación de recomendaciones técnicas, que si bien es cierto ellas en sí mismas no serán las únicas destinadas a cambiar la situación laboral de los colaboradores o el desempeño de los mismos; buscaran generar alertivos y remediales que implementados por el área competente, para estos fines la Sub-Gerencia de Recursos Humanos con el visto bueno y aprobación de la Máxima Autoridad de la Entidad (MAE) apunten a un mejor desempeño laboral y a la consecución de resultados vinculantes que dependen en su mayoría del capital humano con que cuenta la institución.

Delimitación

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Tegucigalpa en una Institución del Sector Gubernamental Hondureño, en el año 2016; donde se buscaba diagnosticar el clima organizacional (CO) y su influencia en el cumplimiento de metas operativas del modelo de gestión por resultados de la institución antes mencionada, cabe dejar establecido que el CO se estudió desde el punto de vista de la Psicología Organizacional, lo que nos lleva a resaltar que desde esta área del conocimiento humano existen tres enfoques para estudiar el CO; los cuales se describen a continuación: el de carácter objetivo, el subjetivo y el sintético, mismos que a su vez agrupan una serie de representantes como sus máximos exponentes; pero para los fines de esta investigación se decidió elegir el enfoque sintético planteado por Litwing y Stringer, dado que este enfoque engloba tanto la parte objetiva como la subjetiva.

Viabilidad

Se consideró viable realizar el estudio en la Institución objeto de estudio debido a que se contó con la anuencia del Sub- Gerente de Recursos Humanos de la entidad, quien considera

importante las propuestas y prácticas que colaboradores emprendan para mejorar el funcionamiento de la institución.

Valor

- Se plantea generar valor teórico, que puede ser utilizado por otros investigadores como insumo o propuesta técnica inédita desde el ámbito de la investigación científica de la psicología industrial.
- Sera un documento de investigación científica de consulta, para estudios posteriores en temática de CO en el área gubernamental
- Genera un valor para Estado de Honduras y las Secretarías de Estado donde se deseen implementar diagnósticos de este tipo.
- Propuesta técnica para aplicación dentro de la Institución objeto de estudio orientada a la gestión por resultados

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

En el presente apartado se presentará la estructura actual del Sector Público Hondureño definiendo a su vez los tres poderes con los que cuenta el Estado, siendo estos el Legislativo, el Judicial y el Ejecutivo, haciendo hincapié en este último debido a que es el marco rector directo de esta Institución Gubernamental, además se brindara un panorama de los problemas con los que actualmente cuenta el Sector Público, luego se facilitara el marco normativo bajo el que se rigen las entidades gubernamentales como ser la Visión de País (2010-2038) con sus respectivos objetivos nacionales, el Plan de Nación y sus lineamientos estratégicos (2010-2022) y el plan Estratégico de Gobierno Actual (2014-2018) con sus resultados globales, también se incluye como parte del marco normativo para el quehacer institucional, la Ley General de Administración Pública con su modificación en 2014 como Ley para Optimizar la Administración Pública, también se incluye el decreto de creación para la Institución objeto de estudio, su mandato legal, visión, misión así como sus competencias y se finaliza con los Gabinetes Sectoriales que es la forma en la que se agrupan estratégicamente las instituciones en sectores priorizados de impacto para la sociedad; los tópicos mencionados anteriormente se presentan dentro del presente documento con el propósito de mostrar el contexto en el cual se desarrollan las variables de estudio de esta investigación.

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE HONDURAS

En este apartado se presentaría organización del Sector Público No Financiero (SPNF) del Estado de Honduras, mismo que parte de la identificación de las distintas instituciones y niveles que lo componen, las cuales se encuentran organizadas de la manera siguiente: (Secretaría de Finanzas, Gobierno de la República de Honduras, 2014, pág. 56)

Tabla 1 - Detalle de la Estructura del Estado

Detalle de la Estructura del Estado

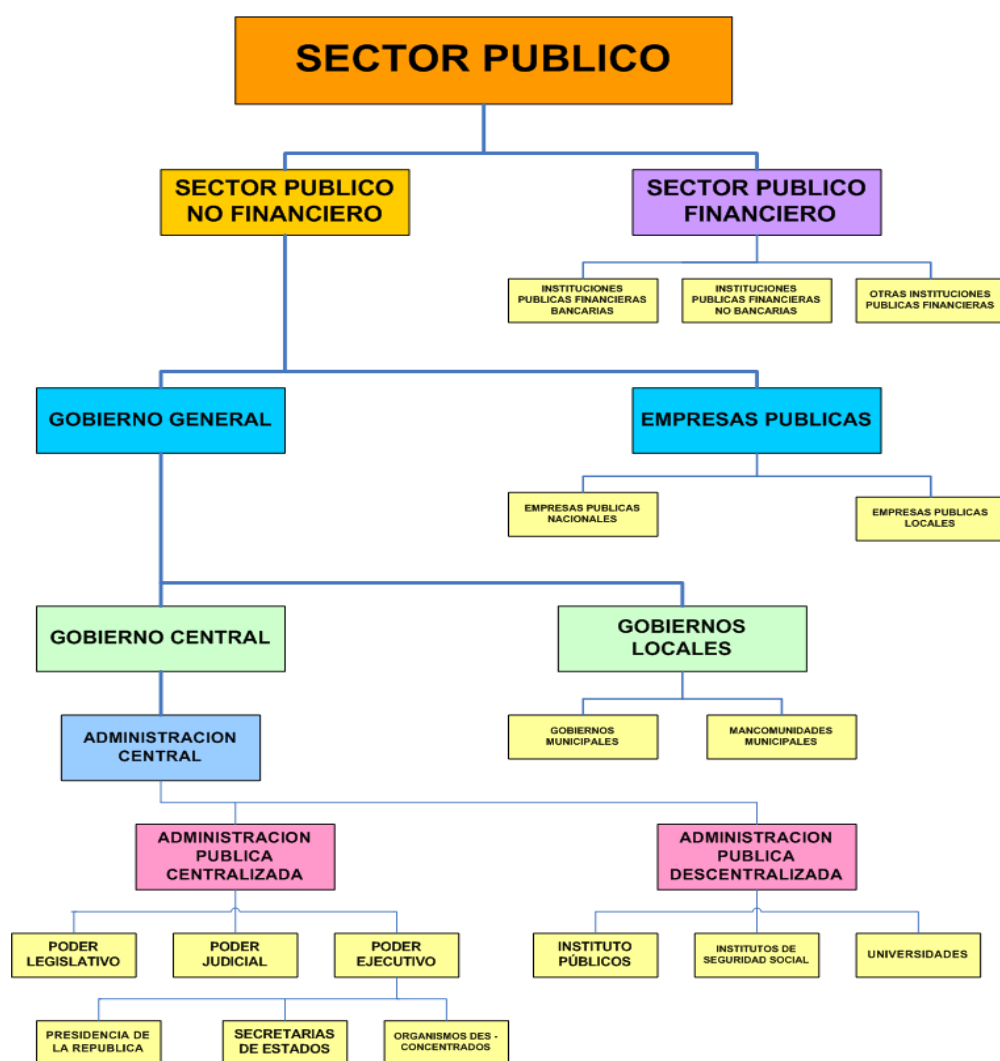
Estructura del Estado	Instituciones que lo conforman
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	<ul style="list-style-type: none"> • El Poder Legislativo • Poder Judicial • Poder Ejecutivo: está formado por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y las instituciones Desconcentradas • Organismos Constitucionales no adscritos a ningún Poder
EL GOBIERNO CENTRAL	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye a la Administración Central • Los Institutos Descentralizados • Instituto de Seguridad Social e Institutos de Jubilación y Pensión Públicos.
EL GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Es el Gobierno Central en conjunto con los Gobiernos Locales.

Estructura del Estado	Instituciones que lo conforman
GENERAL:	•
EL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Abarca al Gobierno General • Las Empresas Públicas No Financieras.
EL SECTOR PÚBLICO COMBINADO	• Incorpora el resultado operativo del Banco Central de Honduras al balance del Sector Público No Financiero

(Plan de Nación 2010-2022)

Figura Organización del Sector Público Hondureño

Ilustración 1 - Organización del Sector Público Hondureño



(Plan de Nación 2010-2022)

ORGANIZACIÓN DEL ESTADO DE HONDURAS

Artículo 1.- Honduras es un Estado de Derecho, soberano, constituido como República libre, democrática e independiente para asegurar a sus habitantes el goce de la justicia, la cultura y el bienestar económico y social (República de Honduras , 1982)

Artículo 2.- La Soberanía corresponde al Pueblo del cual emanan todos los Poderes del Estado que se ejercen por representación (República de Honduras , 1982)

Artículo 4.- La forma de gobierno es republicana, democrática y representativa. Se ejerce por los tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, complementarios e independientes y sin relaciones de subordinación (República de Honduras , 1982)

PODER LEGISLATIVO

Artículo 189.- El poder legislativo se ejerce por un Congreso de Diputados, que serán elegidos por sufragio directo. Se reunirá en sesiones ordinarias en la capital de la República el veinticinco de enero de cada año, sin necesidad de convocatoria, y clausurará sus sesiones el treinta y uno de octubre del mismo año (República de Honduras , 1982)

Las sesiones podrán prorrogarse por el tiempo que fuere necesario por resolución del Congreso, a iniciativa de uno o más miembros, o a solicitud del Poder Ejecutivo.

Los recesos serán establecidos en el Reglamento Interior.

PODER EJECUTIVO

Artículo 235.- La titularidad del Poder Ejecutivo la ejerce en representación y para beneficio del pueblo el presidente y, en su defecto el vicepresidente de la República (República de Honduras , 1982)

Artículo 236.- El Presidente y vicepresidente de la República serán elegidos conjunta y directamente por el pueblo por simple mayoría de votos. La elección será declarada por el Tribunal Nacional de Elecciones y, en su defecto, por el Congreso Nacional o por La Corte Suprema de Justicia, en su caso (República de Honduras , 1982)

LAS SECRETARÍAS DE ESTADO

Artículo 246.- Las Secretarías de estado son órganos de la administración general del país, y dependen directamente del presidente de la República (República de Honduras , 1982)

La ley determinará su número, organización, competencia y funcionamiento, así como también la organización, competencia y funcionamiento del Consejo de Ministros (República de Honduras , 1982)

Artículo 247.- Los Secretarios de Estado son colaboradores del Presidente de la República en la orientación, coordinación, dirección y supervisión de los órganos y entidades de la administración pública nacional, en el área de su competencia (República de Honduras , 1982)

Artículo 248.- Los decretos, reglamentos, acuerdos, órdenes y providencias del presidente de la República, deberán ser autorizados por los Secretarios de Estado en sus respectivos ramos o por los Subsecretarios en su caso. Sin estos requisitos no tendrá fuerza legal (República de Honduras , 1982)

Los Secretarios de Estado y los Subsecretarios, serán solidariamente responsables con el presidente de la República por los actos que autoricen (República de Honduras , 1982)

De las resoluciones tomadas en el Consejo de Ministros, sean responsables los ministros presentes, a menos que hubieren razonado su voto en contra (República de Honduras , 1982)

LOS GABINETES SECTORIALES

Los Gabinetes Sectoriales se constituirán por el Presidente de la República para que lo asistan en la formulación de políticas de determinados sectores o para que los organismos participantes puedan adoptar decisiones sobre asuntos compartidos, así como para coordinarse, en torno a los objetivos comunes. (Gaceta, 1997)

Los Gabinetes Sectoriales se integrarán con las Secretarías de Estado, entidades desconcentradas e instituciones autónomas que designe el Presidente de la República. (Gaceta, 1997)

Los Coordinadores de Gabinete Sectorial dirigirán y coordinarán los Gabinetes Sectoriales y, están a cargo del alineamiento de las instituciones bajo su coordinación con la planificación estratégica y el presupuesto a ellas asignado. Por medio del Sistema de Gestión por Resultados establecidos por la Presidencia de la República, serán responsables del seguimiento de los objetivos y metas contenidas en los Planes Estratégicos y Operativos Sectoriales, evaluar su cumplimiento y desempeño. (Gaceta, No. PCM 001, 2014)

Los Gabinetes Sectoriales se reunirán periódicamente para asegurar la coordinación interinstitucional y presentarán sus propuestas y recomendaciones al Secretario Coordinador General de Gobierno quien las evaluará y consultará con el Presidente de la República, y de ser autorizado por este, se llevarán a discusión y aprobación del Consejo de Ministros cuando proceda. (Gaceta, No. PCM 001, 2014)

PODER JUDICIAL

Artículo 303.-La potestad de impartir justicia emana del pueblo y se imparte gratuitamente en nombre del Estado, por magistrados y jueces independientes, únicamente sometidos a la Constitución y a las leyes. El Poder Judicial se integra por una Corte Suprema de Justicia, por las Cortes de Apelaciones, los Juzgado, y demás dependencias que señale la ley (República de Honduras , 1982)

En ningún juicio habrá más de dos instancias; el juez o magistrado que haya ejercido jurisdicción en una de ellas, no podrá conocer en la otra, ni en recurso extraordinario en el mismo asunto, sin recurrir en responsabilidad (República de Honduras , 1982)

Tampoco podrán juzgar en una misma causa los cónyuges y los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad (República de Honduras , 1982)

Artículo 304.- Corresponde a los órganos jurisdiccionales aplicar las leyes a casos concretos, juzgar y ejecutar lo juzgado. En ningún tiempo podrán crearse órganos jurisdiccionales de excepción (República de Honduras , 1982)

Artículo 305.- Solicitada su intervención en forma legal y en asuntos de su competencia, los jueces y magistrados no pueden dejar de juzgar bajo pretexto de silencio u oscuridad de las leyes (República de Honduras , 1982)

Artículo 306.- Los órganos jurisdiccionales requerirán en caso necesario el auxilio de la Fuerza Pública para el cumplimiento de sus resoluciones; si les fuere negado o no lo hubiere disponible, lo exigirán de los ciudadanos (República de Honduras , 1982)

Artículo 307.- La ley, sin menoscabo de la independencia de los jueces y magistrados, dispondrá lo necesario a fin de asegurar el correcto y normal funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, proveyendo los medios eficaces para atender a sus necesidades funcionales y administrativas, así como a la organización de sus servicios auxiliares (República de Honduras , 1982)

Artículo 308.- La Corte Suprema de Justicia es el máximo órgano jurisdiccional; su jurisdicción comprende todo el territorio del estado y tiene su asiento en la capital, pero podrá cambiarlo temporalmente, cuando así lo determine, a cualquier otra parte del territorio (República de Honduras , 1982)

La Corte Suprema de Justicia, estará integrada por quince (15) Magistrados. Sus decisiones se tomarán por la mayoría de la totalidad de sus miembros (República de Honduras , 1982)

Luego de realizar un resumen sucinto sobre los tres poderes del Estado de Honduras mismos que son complementarios, independientes y sin relaciones de subordinación, ya que pertenecen a una forma de Gobierno Republicana, Democrática y Representativa, daremos pasó a enunciar los actuales problemas que enfrenta el Sector Público Hondureño.

PROBLEMAS ACTUALES DEL SECTOR PÚBLICO

Antes de enunciar los problemas del Sector Público de Honduras daremos un vistazo a los indicadores sociales que contextualizan la realidad nacional según (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Febrero 2016)

INDICADORES SOCIALES

- La población de Honduras es de aproximadamente 8.725.100 habitantes, situándose la tasa de crecimiento de población en torno al 2%. Un 62, 8% de la población vive por debajo del umbral de pobreza, según estimaciones del Banco Mundial. El 11% de la población es analfabeta.
- Densidad de población: 77,6 hab. por km²
- Esperanza de vida: 73 años
- Crecimiento de la población: 2%; -Índice de Desarrollo Humano IDH (Valor numérico / n°. orden mundial): 0.606/ 131° de 188 países. Desde una perspectiva comparada, Honduras es el país con peor calificación de IDH de América Latina
- Tasa de natalidad: 23,66 / 1.000 habitantes
- Tasa de fertilidad: 2,86 hijos / mujer
- Se trata de un país de renta media-baja con un PIB per cápita de 2.270,00 US\$2 y con una notable desigualdad en la distribución de la riqueza (Índice de Gini 0.57)
- El porcentaje de hogares que viven en pobreza es de 67.8 %, según datos de CEPAL
- Esta situación se agudiza en el caso de la población rural, que representa alrededor del 54% de la población total del país. En general, los departamentos del occidente del país presentan mayores niveles de pobreza.
- La desnutrición tiene un impacto elevado en los menores de 5 años. El 26% padece de desnutrición crónica, mientras un 7.5% padece de problemas de obesidad. Después de

Guatemala, Honduras es el segundo país de la región centroamericana más afectado por la desnutrición. Afecta más a los niños del área rural (32%) que a los del área urbana (14%). Algunos departamentos del occidente presentan tasas de desnutrición que llegan a afectar al 50% de los niños menores de 5 años. La actual crisis de sequía en el país ha tenido efectos negativos sobre la producción de alimentos y amenaza con profundizar la crisis alimentaria en el 2016.

- Respecto al acceso al agua potable, Honduras registra una cobertura de 89% (96% urbana; 81% rural), mientras que la cobertura de saneamiento se sitúa en el 81% (86% urbana; 74% rural).
- Con carácter general, la inequidad a nivel territorial, social, político, de acceso a la justicia y por razones étnicas se convierte en el principal obstáculo para el desarrollo humano de Honduras.
- En el caso particular de la desigualdad entre hombres y mujeres, ésta se refleja a través del índice de desigualdad de género (0.48), que sitúa a Honduras en el lugar 1063
- El 13,5% de la población nacional se identifica como perteneciente a algún grupo étnico indígena o afro-descendiente. Los principales indicadores socioeconómicos de dichos grupos se encuentran por debajo de la media nacional.
- La inseguridad ciudadana es un grave problema en Honduras. Las tasas de violencia registraron su punto más alto en el 2011, registrando 7,104 muertes violentas y elevando el índice de homicidios a una tasa de 86.5 por cada 100.000 habitantes, colocando a Honduras como el país más violento del mundo en ese año. Sin embargo, a partir de 2012 la tasa de homicidios (por 100.000 habitantes) comenzó a reducirse: 85.5 por cada 100 mil habitantes, -primera vez que hubo una merma en este fenómeno desde 2005-, 75.17 en 2013, 69.49 en 2014 Las estadísticas del cierre del 2015 indican que la tasa de homicidios sería de 61.
- La violencia en el país puede responder, entre otras causas, a los elevados niveles de impunidad (64%, según el Índice Global de Impunidad en 2015), el fácil acceso a armas, la presencia de maras y la creciente presión del narcotráfico, incluso en la esfera institucional y policial. Los jóvenes entre 15 y 44 años, especialmente los hombres, son el grupo poblacional que padece con mayor rigor los efectos de esta violencia (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Febrero 2016, pág. 2)

SITUACIÓN POLITICA

Honduras es una República democrática y unitaria, de carácter presidencialista. Los mandatos presidenciales son de 4 años. La Constitución vigente data de 1982 y prohíbe la reelección del Presidente, si bien un fallo de la Corte Suprema de Justicia –hoy impugnado– anuló tal prohibición y abrió la puerta a la reelección. El Congreso Nacional está compuesto por 128 diputados elegidos mediante sistema proporcional por votación popular directa (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Febrero 2016, pág. 6)

Honduras se divide en los 18 departamentos, cada cual con un gobernador designado por el Presidente; los departamentos se dividen en 298 municipios, a la vez divididos en pueblos y aldeas (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Febrero 2016)

El 24 de noviembre de 2013 se celebraron elecciones generales en la República de Honduras, en un clima de ausencia de violencia política. Los resultados fueron los siguientes:

Presidencia de la República: vencedor el candidato del Partido Nacional de Honduras Juan Orlando Hernández, con el 36,89% (1,149.302 votos), quedando en segunda posición la candidata presidencial de Libertad y Refundación Dña. Xiomara Castro de Zelaya con un 28,78% (896.498 votos) (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Febrero 2016)

Congreso Nacional: Ningún partido alcanzó mayoría absoluta (86 escaños), resultando la siguiente distribución: Partido Nacional, 48 escaños; Partido Libre, 37 escaños (actualmente 31, en vista que varios de sus diputados han renunciado a la bancada y ahora legislan de manera independiente o se han unido al partido Democracia Cristiana); Partido Liberal, 27 escaños; Partido Anticorrupción, 13 escaños; Partido Demócrata Cristiano, 1 escaño (Actualmente 4, por las separaciones de diputados de Libre; Partido Innovación y Unidad, 1 escaño; Partido Unificación Democrática, 1 escaño (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Febrero 2016)

Principales alcaldías: las alcaldías de las dos mayores ciudades (Tegucigalpa y San Pedro Sula) recayeron en Nasry Juan Asfura Zablah y Armando Calidonio Alvarado respectivamente, ambos candidatos del Partido Nacional (La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Febrero 2016)

RELACIÓN DEL GOBIERNO

En este apartado se muestran las instituciones del poder ejecutivo por con respectivos representantes.

Tabla 2 - Instituciones con sus Respectivas Máximas Autoridades

INSTITUCIÓN	MÁXIMA AUTORIDAD INSTITUCIONAL
Coordinador General de Gobierno	Don Jorge Ramón Hernández Alcerro
Designado Presidencial, Ministro de Gobernabilidad y Descentralización	Don Ricardo Álvarez
Ministro de la Presidencia	Don Reinaldo Sánchez
Ministra de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización	Doña Karla Cueva (ad ínterin)
Ministra de Relaciones Exteriores	Doña María Dolores Agüero Lara (por ley)
Ministro de Defensa	Don Samuel Reyes
Ministro de Educación	Don Marlon Escoto
Secretario de Desarrollo Económico	Don Arnaldo Castillo
Ministro Energía e Infraestructuras	Don Roberto Ordóñez
Ministro de Desarrollo Social	Don Ricardo Cardona
Secretario de Estado en el Despacho de Finanzas	Don Wilfredo Cerrato Rodríguez
Secretario de Estado en el Despacho de Seguridad	Don Julián Pacheco Tinoco
Ministro de Salud	Doña Yolany Batres
Ministro de Agricultura y Ganadería	Don Jacobo Paz
Ministra Directora de Comunicaciones y Estrategia	Doña Hilda Hernández

Ministro de Trabajo y Seguridad Social	Don Carlos Alberto Madero Erazo
Secretario de Recursos Naturales, Ambiente y Minas	Don José Antonio Galdámez
Presidente del Banco Central de Honduras	Don Manuel Bautista

(La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Febrero 2016)

Luego de brindar un preámbulo sobre los indicadores sociales de la República de Honduras y de realizado el análisis sobre la situación política actual del país y la constitución de su estructura gubernamental con sus respectivos representantes, procederemos a describir los problemas actuales que se viven en la nación.

PROBLEMAS EN LOS PODERES DEL ESTADO DE HONDURAS

El Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (Icefi) manifestó que la falta de separación de los poderes del Estado en Honduras menoscaba el equilibrio y los necesarios pesos y contrapesos, propios de una democracia funcional. Expresó que existen dudas sobre la correcta aplicación de la justicia ante el debilitamiento institucional del Estado (Dalton, 2015)

Además, que el sistema de administración de justicia ha demostrado incapacidad para prevenir y castigar la comisión de delitos (Dalton, 2015)

Por esta razón, Icefi se suma a la preocupación por los múltiples casos de corrupción en instituciones estatales hondureñas, en los que ya es del conocimiento público la participación de altos funcionarios de la administración gubernamental (Dalton, 2015)

Además, instó a detener las acciones gubernamentales orientadas a dismantelar el sector público, como las concesiones o la privatización, las cuales afectan la posibilidad de una administración pública efectiva frente a las demandas de la sociedad (Dalton, 2015)

Finalmente, el Icefi instó al gobierno de Honduras a responder con madurez política a la demanda ciudadana, demostrando apertura, sensatez y buen juicio en la búsqueda de acuerdos nacionales que permitan combatir efectivamente la corrupción y colaborar con la aplicación de la justicia (Dalton, 2015)

Luego de revisar los problemas de los poderes del Estado de Honduras efectuaremos un análisis de los problemas sociales que enfrenta el país.

PROBLEMAS SOCIALES DE HONDURAS

Centroamérica es una región difícil, donde quizá se encuentran los países con mayores desigualdades del mundo. Así lo atestiguan los datos de los informes anuales que redacta el Consejo Centroamericano de Procuradores de Derechos Humanos (CCPDH). Y Honduras no es una excepción. Desde su independencia como colonias españolas hasta día de hoy, gran parte de estas naciones han ido cambiando de gobierno en gobierno tras golpes militares o revueltas sociales, buscando la forma más justa -o eficaz- de llevar el país hacia adelante y luchando contra la influencia de los poderes internacionales, sumidos en sus propias guerras y defendiendo sus propios intereses (Cruz, 2012, pág. 1)

En el caso de Honduras, esta endémica y convulsa situación política ha generado diversos problemas sociales, como el analfabetismo, derivado de su modelo productivo basado prácticamente en la agricultura y la ganadería, o la alta mortalidad infantil. Asimismo, las tasas de corrupción y delincuencia superan con creces la de cualquier país desarrollado. Según los últimos datos, cada día se cometen dos homicidios en el país hondureño. Los problemas sociales de Honduras son muchos y atajarlos no es tarea fácil.

RAÍCES DE ESTOS PROBLEMAS

Las razones por las que tantas personas no pueden satisfacer sus necesidades fundamentales son complejas. Al ser esencialmente de naturaleza política, económica, estructural y social, se refuerzan por la ausencia de voluntad política y por la inadecuación de las medidas que toman los poderes públicos, especialmente en lo que toca a la explotación de los recursos locales (Cruz, 2012)

Nuestro país ocupa la tercera posición entre los países con más inequidad económica de Latinoamérica, precedido únicamente por Haití y Colombia, según revela el informe sobre Desarrollo Humano Honduras 2011, divulgado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Cruz, 2012)

LA CORRUPCIÓN POLÍTICA ES ESTRUCTURAL

La corrupción política tiene un arraigo estructural porque conlleva en esencia un nivel cultural de percepción y modo de hacer las cosas. Se afianza en los hábitos de la conducta colectiva e individual, pero, también en la conformación histórica e idiosincrasia constitutiva de un país. Muchos de los hábitos políticos actuales son parte de una herencia histórica y de una cultura que ha sido caracterizada por la fragmentación, las guerras, la indolencia, la insolidaridad y la pasividad con que afronta la problemática. Asimismo, se debe a una

impronta institucional que nunca llegó a consolidarse por factores de autoritarismo, caudillismo y de una inestabilidad política que no facilitó el arraigo de una institucionalidad sólida, ni la formación de una cultura democrática (Cruz, 2012)

LA CORRUPCIÓN POLÍTICA ES SISTÉMICA

La corrupción es sistémica porque afecta en sus interrelaciones diferentes dimensiones de la vida nacional de un país. Pero, también porque lo sistémico implica una relación más totalizadora que la especialidad fragmentaria con que se quieren entender y resolver los problemas. Es sistémica porque crea circuitos de corrupción y de autonomía frente al marco legal y de conducta ética (Cruz, 2012)

La situación de la corrupción está íntimamente ligada a un subsistema de valoraciones y de percepciones objetivas o subjetivas. Lo sistémico implica que la corrupción política puede transgredir elementos de los derechos humanos, de la pobreza, desnaturalizar las políticas públicas, fortalecer el estado de inequidad, volver ineficaz el sistema de justicia y socavar la confianza pública en las instituciones o el Estado. Pero, también afecta la economía, desmorona la cohesión social y limita la participación ciudadana, se pierde el sentido de futuro y la esperanza. En ese sentido, la corrupción no sólo es un elemento de corto beneficio o cuantificable en términos económicos, pues afecta simultáneamente muchos de los puntos de la sostenibilidad de una nación (Cruz, 2012)

LA CORRUPCIÓN POLÍTICA ES MULTIDIMENSIONAL

La corrupción se puede presentar mediante el sistema político en todas las actividades de la esfera pública y privada de una nación. Es multidimensional porque no únicamente atañe a lo político, a la democracia o al sistema de valores, sino que incide también en aspectos culturales, históricos, económicos, sociales y de idiosincrasia nacional; asimismo, entremezcla los ámbitos internos y externos, creando una enorme sinergia entre los fenómenos globales y los locales: la transnacionalización de la economía, los flujos financieros y la intensidad tecnológica son factores que han incidido en los espacios nacionales y sub nacionales que también ha trastocado los sistemas políticos y ha ampliado las posibilidades de las conductas corruptas y sistémicas (Cruz, 2012)

LA CORRUPCIÓN POLÍTICA ES DESINTEGRADORA

La corrupción política en esencia actúa en contra de los demás, su eficacia es desintegrar el entramado de la convivencia social y de la política, usurpa lo político y lo desnaturaliza, convierte una intermediación de la ciudadanía en una intermediación de grupos financieros o de grupos particulares; socava en esencia el espíritu democrático y la sana práctica de la política como medio para el bien común (Cruz, 2012)

En esa práctica, la corrupción mina la confianza en las instituciones no sólo políticas, sino de todo el engranaje de la vida social. Modela conductas ajenas al interés colectivo y desvaloriza las acciones positivas de la sociedad. Como señalaba Ramón Oquelí: “La corrupción hay que verla como uno de los aspectos de la desintegración hondureña, es la falta de ver los problemas como nación y ver la nación como un patrimonio de grupos” (Cruz, 2012)

Podemos concluir que dentro de los indicadores sociales Honduras ostenta una baja calificación en relación al resto de países del mundo en cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), que se ve reflejado en la desigualdad en la distribución de la riqueza, los altos índices de pobreza agudizados en la zona rural, particularmente en occidente, los altos niveles de desnutrición infantil, la desigualdad en cuanto a la equidad entre hombres, mujeres y personas que pertenecen a las etnias, los altos niveles de inseguridad e impunidad.

Dentro de la situación política interna del país podemos destacar que Honduras es una República democrática y unitaria, de carácter presidencialista; el 24 de noviembre de 2013 se celebraron elecciones generales en la República de Honduras, en un clima de ausencia de violencia política, dado lo cual se cuenta con un Gobierno elegido constitucionalmente por el con el 36,89% de los ciudadanos (1,149.302 votos) quedando como vencedor el candidato del Partido Nacional de Honduras Juan Orlando Hernández.

Asimismo, cabe resaltar que dentro de los problemas del Estado de Honduras despunta la falta de separación de los poderes del Estado, el debilitamiento institucional del Estado, la incapacidad del sistema de administración de justicia, los múltiples casos de corrupción en instituciones estatales hondureñas y las privatizaciones de empresas públicas, también hay un incremento en diversos problemas sociales, como ser el analfabetismo, la mortalidad infantil y los niveles de homicidios entre otros.

Como raíces de los problemas se plantea entre otros a una corrupción política, estatal, sistémica, multidimensional y desintegradora.

Luego de realizado este análisis sobre la problemática actual del Estado de Honduras se dará un vistazo a los planes de largo plazo como ser la Visión de país, el Plan de Nación, las normativas estatales y la constitución de instituciones reguladoras del Sector Público, con los que cuenta la nación como instrumento para brindar un marco de acción, para resolución de dichas problemáticas entre otras.

VISIÓN A LARGO PLAZO

En este apartado se tratará de dar un vistazo a la realidad nacional de las instituciones gubernamentales partiendo desde el marco normativo que las regula, hasta puntualizar en el enfoque que actualmente utiliza la administración pública de nuestro país.

El desarrollo de una visión de largo plazo en Honduras encuentra sus antecedentes en el proceso de modernización del Estado llevado a cabo a partir de 2009 con el logro de un compromiso real entre los sectores sociales, políticos y mediáticos del país, que dio como resultado los siguientes tres acontecimientos (Organización de los Estados Americanos, 2013. pág. 3)

1. Compromiso Político entre los aspirantes presidenciales (25 de noviembre de 2009);
2. Aprobación del Decreto Legislativo 286-2009 “Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras” (diciembre de 2009); y
3. Se sanciona la Ley Visión del País y el Plan de Nación (27 de enero de 2010) Según la (OEA, 2013, p.3)

A través de la Visión de País se busca mantener la estabilidad en la consecución de objetivos de país (...) ser la imagen objetivo de Honduras que se quiere dentro de los 28 años, tomando en cuenta características sociales, políticas, económicas que el País deberá alcanzar, mediante la ejecución de los sucesivos Planes de Nación y Planes de Gobierno consistentes entre sí, que describa las aspiraciones sociales en cada área de interés. Dicha Visión contiene los principios, objetivos y metas de prioridad nacional para la gestión del desarrollo social y económico del país (OEA, 2013, p.3)

La visión de país persigue los siguientes objetivos nacionales:

Tabla 3 - Objetivos de la Visión de País

Objetivo	Descripción
1	Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social.
2	Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia.
3	Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental.
4	Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo.

Dentro de la visión de país (28 años) se plantean dos Planes de Nación (12 años), el primero va desde el 2010 al 2022 y contienen once lineamientos estratégicos con indicadores, el segundo plan de nación está contemplado para el 2022 al 2034 también con lineamientos e indicadores, cabe resaltar que dentro de este marco se espera que se dé cumplimiento a seis planes de gobierno (4 años), actualmente estamos en el primer plan de nación y en el segundo plan de gobierno del 2014 al 2018.

Ilustración 2 - Esquema Visión de País – Plan de Nación



Fuente: (Republica de Honduras, 2013)

El Plan de Nación 2010– 2022 es el documento que recoge los ejes estratégicos que atienden los desafíos que enfrenta el país y alrededor de los cuales debe ejecutarse la acción pública y privada que se encamina al cumplimiento de los objetivos intermedios de la Visión de País. El Plan de Nación se formula para periodos sucesivos de 12 años y su implementación es obligatoria para el sector público e indicativo para el sector privado (OEA, 2013, p.8)

A continuación, se mencionan los lineamientos estratégicos que persigue el actual Plan de Nación:

1. Desarrollo Sostenible de la Población;
2. Democracia, Ciudadanía y Gobernabilidad;
3. Reducción de la Pobreza, Generación de Activos e Igualdad de Oportunidades;
4. Educación y Cultura como medios de emancipación social;
5. Salud como fundamento para la mejora de las condiciones de vida;
6. Seguridad como requisito del desarrollo;
7. Desarrollo Regional, Recursos Naturales y Ambiente;
8. Infraestructura Productiva como motor de la actividad económica;
9. Estabilidad Macroeconómica como fundamento del ahorro interno;
10. Competitividad, Imagen País y Sectores Productivos; y
11. Adaptación y Mitigación al Cambio Climático.

Nuestro actual plan de gobierno “El plan de todos para una vida mejor” persigue los siguientes resultados:

1. El porcentaje de hogares en extrema pobreza se habrá reducido de 42.6% a 38.6%.
2. El porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas se habrá reducido de 40.8% a 36.8%.
3. La cobertura del sistema de seguridad social de la población ocupada aumenta de 20% a 25%.
4. La escolaridad promedio de la población con edad de 15 años y más aumenta de 7.5 años a 7.8 años.
5. Alcanzar el 88% de cobertura de la red de servicios de salud
6. La tasa de homicidios se reduce a la mitad, de 75.2 a 37.6 por cada 100 mil habitantes.

7. Cumplidas en 80% las recomendaciones de organismos internacionales, asumidos por Honduras en materia de derechos humanos.
8. El PIB aumenta progresivamente a una tasa anual de 3.5%.
9. La oferta de puestos de trabajo aumenta en un promedio anual de 193,000.
10. El déficit fiscal de la Administración Central disminuye progresivamente hasta un 2.7% del PIB.
11. Honduras alcanza un índice en el pilar de Infraestructura del ICG de 3.5, similar al promedio de CA.
12. El país logra un Índice Global de Competitividad de 4.1, igual al promedio de CA.
13. El país logra un índice de Calidad de Instituciones Públicas de 3.5, igual al promedio de CA.
14. Honduras alcanza un Índice de Percepción de la Corrupción de 35, similar al promedio de CA. (Presidencia de la Republica de Honduras, 2015,p.22)

MARCO NORMATIVO

Dentro de los marcos normativos que regulan el que hacer de las instituciones del Estado encontramos a:

Ley General de Administración Pública El 27 de octubre de 1986 el Congreso Nacional, “CONSIDERANDO: Que es imperativa la emisión de un instrumento legal que contemple las normas que ordenen con sentido moderno los órganos y entidades de la Administración Pública y, que, a su vez, prevea, los mecanismos que hagan viables y efectivas las decisiones políticas.” Aprobó la “Ley General de la Administración Pública”, Decreto Número 146-86, el cual establece en su Artículo 7. Los actos de la Administración Pública, deberán ajustarse a la siguiente jerarquía normativa: 1) La Constitución de la República; 2) Los Tratados Internacionales ratificados por Honduras; 3) La presente Ley...”, es decir un rango superior a todas las otras leyes de la República (Secretaria De Coordinación General de Gobierno, Dirección Presidencial de Planificación Estratégica, 2014, p.7)

Ley para Optimizar la Administración Pública Mejorando los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno. En enero del 2014 el Congreso Nacional modifica la Ley General de la Administración Pública, a través del Decreto 266-2013 “Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorando los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno (SCGG, DPPE, p.7)

Esta reforma es trascendental porque le confiere al Presidente de la República poderes anteriormente reservados al Congreso Nacional para crear, modificar o suspender entes de todo tipo, lo cual viene a facilitar la transformación de la estructura del Poder Ejecutivo. Así mismo, son importantes las reformas en materia de competencias administrativas relativas a la planificación y el presupuesto las cuales se transfieren y concentran en una nueva concepción orgánica alrededor de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG, DPPE, p.7)

Esta Ley facilita que el Ejecutivo continúe con la transformación orgánica de la administración pública, el cual “debe de tomar las medidas que sean necesarias para lograr que los planes, políticas, proyectos y programas se cumplan, para lo cual debe de crear o modificar las instancias de conducción que estime necesarias.” (Artículos 1 y 6) (SCGG, DPPE, p.7)

Decretos Ejecutivos. Al iniciar el Gobierno en el 2014, el sector público dispone además del Decreto 266-2013 de un conjunto de Decretos Ejecutivos que norman la organización del Gobierno, dando origen a una reorganización institucional que crea la Secretaría de Coordinación General de Gobierno y de siete Gabinetes Sectoriales

CREACION DE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y LOS GABINETES SECTORIALES

1. Creación de la Institución Objeto de Estudio

Mandato Institucional

Contribuir al bienestar de la Nación mediante la Reforma y Modernización del Poder ejecutivo del Estado para hacerlo eficaz, eficiente, equitativo y honesto; por medio de la planificación estratégica; la coordinación de formulación de políticas públicas; el debido alineamiento de los planes institucionales; la asignación de los recursos y su apropiado seguimiento y evaluación de la gestión estatal (Secretaria de Coordinación General de Gobierno, UPEG, 2016,p.7)

Misión

Somos la Secretaría de Estado que asiste a la Presidencia de la República en la Coordinación y Planificación de la Gestión de Gobierno, para asegurar su enfoque y cohesión en concordancia con los objetivos, metas y resultados de corto, mediano y largo plazo de Honduras, establecidos en el Marco de la Visión de País/Plan de Nación y Planes de

Gobierno; propiciando la eficacia, eficiencia, equidad y honestidad, mediante la sinergia de las políticas y las inversiones públicas (SCGG, UPEG, 2016, p.7)

Visión

Ser la Secretaría que rectora el Sistema Nacional de Planificación Estratégica, que brinda asistencia técnica y herramientas tecnológicas a los sectores e instituciones, en el Marco de un nuevo modelo de gestión pública, enfocado en un Estado moderno, sencillo, eficaz, eficiente y transparente, basado en la evaluación y la mejora continua (SCGG, UPEG, 2016, p.7)

Tiene las siguientes competencias (Decreto Ley 266, Artículo 29):

- a. Auxiliar al Presidente de la República en la coordinación de la Administración Pública
- b. La planificación estratégica en el marco de la Visión de País y Plan de Nación
- c. La definición de las políticas generales de Gobierno
- d. La asignación de los recursos para el logro de los objetivos y metas sectoriales
- e. Los mecanismos y procedimientos de seguimiento y evaluación de los resultados de la gestión de Gobierno
- f. Recomendar al Presidente de la República cómo mejorar la eficacia y el impacto de las políticas y programas de Gobierno
- g. Las estadísticas nacionales.

2. Creación de los Gabinetes Sectoriales (PCM 01-2014, Artículos 2-8):

La formulación de planes estratégicos sectoriales cumple un papel fundamental para el logro de los objetivos del Plan de Gobierno, contribuyendo a optimizar y dar coherencia a la acción de las distintas entidades públicas, procurar mayor eficacia y eficiencia en la implementación de las acciones y en el uso de los recursos, así como mejorar la capacidad de rendición de cuentas a la ciudadanía. Los planes estratégicos sectoriales son los instrumentos esenciales para la conducción de los gabinetes sectoriales, conforme a lo establecido en el Decreto Legislativo 266-2013 (SCGG.DDPE p.6)

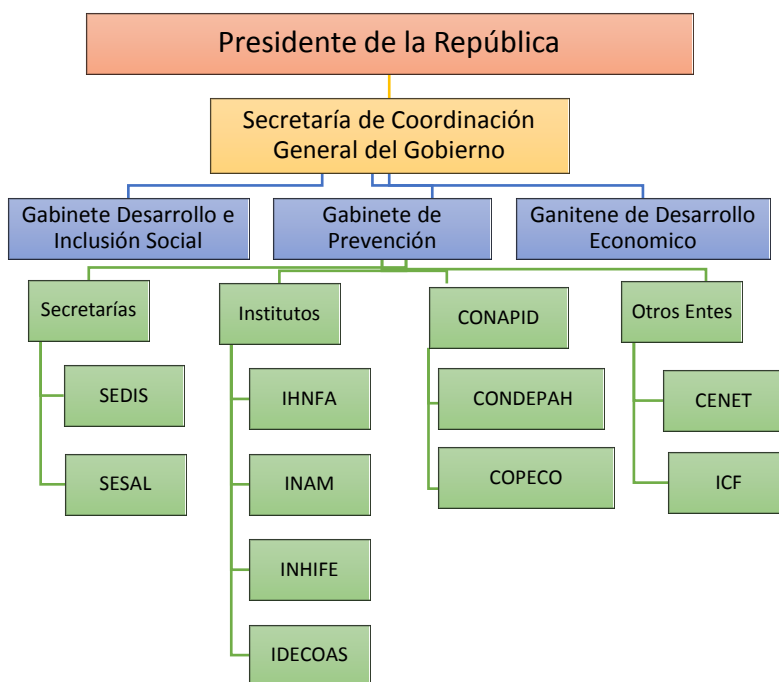
- a. Gabinete Sectorial de Gobernabilidad y Descentralización
- b. Gabinete Sectorial de Desarrollo e Inclusión Social
- c. Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico
- d. Gabinete Sectorial de Infraestructura Productiva
- e. Gabinete Sectorial de Conducción y Regulación Económica
- f. Gabinete Sectorial de Seguridad y Defensa

g. Gabinete Sectorial de Relaciones Internacionales

h. Gabinete de la Prevención (Reciente creación)

Los gabinetes sectoriales tienen a su cargo una serie de instituciones que están relacionados al que hacer del sector al que están designados.

Ilustración 3 - Ejemplo de Estructura del Gabinete Sectorial



Fuente: (Secretaría De Coordinación General de Gobierno, Dirección Presidencial de Planificación Estratégica, 2014, p.7)

Ver Anexo 1, para detalle de los Gabinetes Sectoriales con sus respectivas instituciones asignadas

Esta Institución Gubernamental es la encargada de regular el quehacer de los Gabinetes Sectoriales y el resto de Secretarías de Estado, por medio de la unidad de enlace con los Gabinetes Sectoriales y Centro de Gobierno quien es la encargada de apoyar al Secretario Coordinador en su relación con los Gabinetes Sectoriales y el Centro de Gobierno, en coordinación con las Direcciones Presidenciales (SCGG, DPPE, p.7)

CAPITULO III

MARCO TEORICO

En este apartado se tratara de brindar un recorrido a través de la fundamentación teórica de las variables que son objetos de estudio en el presente documento, partiendo desde la definición de clima organizacional, los diferentes enfoques que realizan, hasta llegar al enfoque que se utilizara para esta investigación, que para el caso es el enfoque sintético de Litwing y Stringer; por otro lado se dará un vistazo sobre la definición de desempeño y los diferentes métodos que existen para su evaluación haciendo especial hincapié en el Método Basado en Resultados, ya que es el elegido para contrastar con el enfoque de clima organizacional, además se verá reflejada la Gestión por Resultados que es el método administrativo utilizado por las instituciones gubernamentales del país, con sus respectivos Macro Procesos y Componentes, haciendo una parada en la definición conceptual de las metas organizacionales y finalizando con la relación entre las variables de Clima Organizacional y Desempeño laboral, haciendo énfasis en los factores del clima organizacional (CO) que benefician u obstaculizan el desempeño institucional de la Institución objeto de estudio como ente rector del Sector Público en Honduras.

CLIMA ORGANIZACIONAL

ORIGENES

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (García, 2009).

CONCEPTUALIZACIÓN

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en Psicología Industrial/Organizacional por Gellerman en 1960. Y hasta la fecha aún no existe una

unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción (García, 2009).

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción (García, 2009).

DEFINICIÓN

El clima laboral se define como el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución (Medina, 2005).

Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, sus metas, sus responsabilidades, y, por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica (Medina, 2005).

POSTURAS TEORICAS

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores (García, 2009).

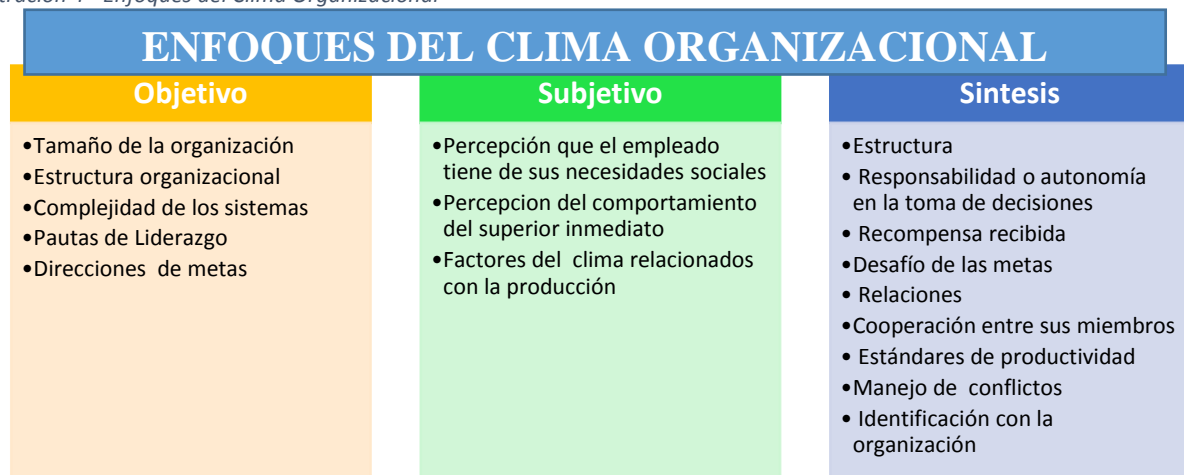
Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (García, 2009).

Chiavenato por su parte arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (García, 2009).

ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En resumen, existen tres enfoques que estudian el Clima Organizacional mismos que se mencionan a continuación:

Ilustración 4 - Enfoques del Clima Organizacional



ENFOQUE OBJETIVO

Forehand y Gilmer en el año (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (García, 2009).

Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección (García, 2009).

ENFOQUE SUBJETIVO

Halpin y Crofts en el año (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización (García, 2009).

Mencionan como elemento importante del clima el “espirit” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del

sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción (García, 2009)

ENFOQUE DE SÍNTESIS

Se basa en la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwing y Stringer en el año (1968) (García, 2009).

Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (García, 2009).

Además, consideran que el Clima Organizacional está compuesto por nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización (Segredo, 2013)

Ilustración 5 - Clima Organizacional



Fuente: (García, 2009. parr.72) Creación Henry Pinto

Dado que el enfoque de Síntesis es el que comprende tanto los elementos objetivos como subjetivos de Clima Organizacional, se ha decidido utilizar el mismo en la presente investigación por lo que a continuación se definirá más a detalle cada uno de los componentes que la constituyen:

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 (Cecilia, 2011, p.34)

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 (Cecilia, 2011, p.34)

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 institución, 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 impulse a mejorar en el mediano plazo (Cecilia, 2011, p.34)

Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados 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 (Cecilia, 2011, p.34).

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 (Cecilia, 2011, p.34).

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 (Cecilia, 2011, p.34)

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización (Cecilia, 2011, p.34).

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 (Cecilia, 2011, p.34)

Identificación: 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 (Cecilia, 2011, p.34)

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión hacia el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio a profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Segredo, 2013).

Además, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, también, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Segredo, 2013).

Asimismo, con el diagnóstico del clima organizacional se pueden recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los colaboradores, para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano (Figueroa, 2015, p.22).

Podemos concluir que han habido varios autores que han tratado de definir el constructo de clima organizacional y que dependiendo del enfoque que utilicen ya sea objetivo, subjetivo o sintético, estudiaran diferentes componentes que a razón de la teoría por la que se

decanten será la que delimitara los componentes bajo su lupa de estudio, pero en lo que todos concuerdan es que el clima organizacional hace referencia a la percepción que tiene el colaborador sobre la manera en que sea realizan las tareas dentro de la organización, lo que es importante en el desempeño tanto individual como institucional para el logro de objetivos y metas.

DESEMPEÑO LABORAL

En este apartado se presentarán las diferentes definiciones sobre desempeño laboral que existen hasta la fecha, esto con el ánimo de fundamentar conocimiento en cuanto a este constructo, debido a su vinculación con las variables de estudio.

Desempeño es definido por Muchinsky como un conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana (Figuroa, 2015, p.22).

A su vez Lado citando a Campbel define el desempeño como “aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y gradualmente en términos de habilidad (Figuroa, 2015, p.22).

El desempeño 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 (Pérez L. , 2011).

Los autores Milkovich & Boudreau (1994), definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple los requisitos del trabajo. Es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad (Gonzales, 2014).

En el contexto de las instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del Estado (Molina, 2000)

Se puede concluir que el desempeño laboral del colaborador es relevante para la organización en la medida que este ayude a lograr las metas programadas por la institución para un determinado periodo de tiempo, mismo que favorece a darle cumplimiento a lo planteado tanto en la misión, como la visión institucional, para mantenimiento de la organización. También podemos acotar que en el caso de las instituciones gubernamentales la

medición del desempeño debe estar en base a los estándares aceptados de acuerdo a las normativas, sistemas y métodos gubernamentales vigentes.

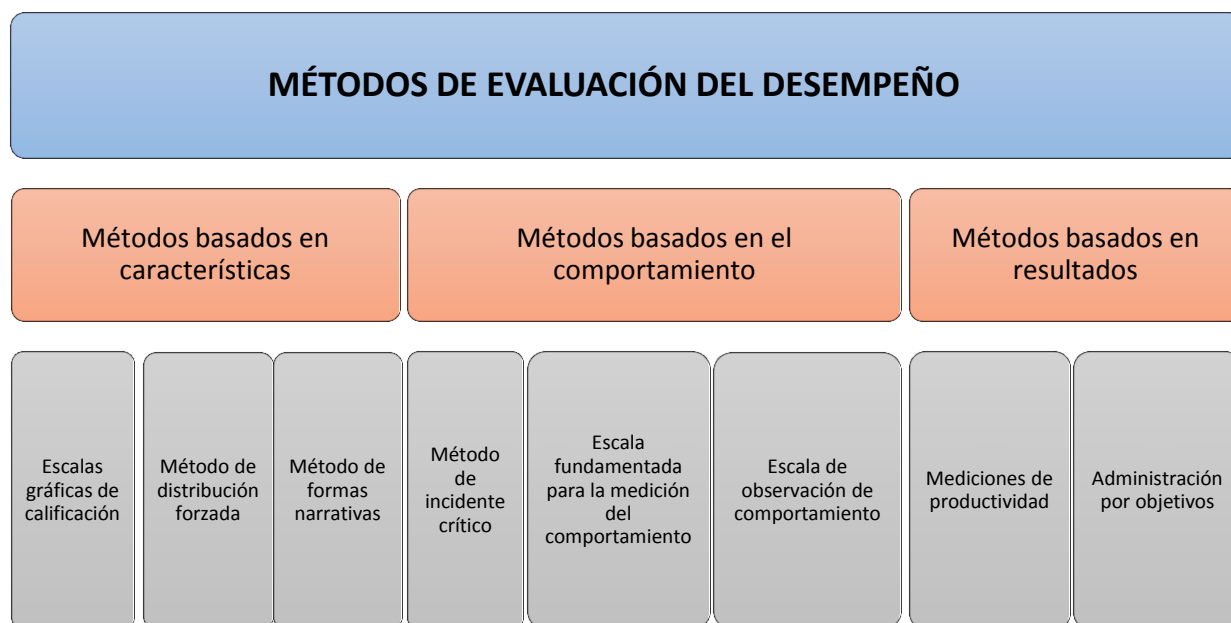
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En este apartado se expone un panorama general acerca de los métodos que actualmente se utilizan para medir el desempeño laboral, clasificados de acuerdo al enfoque que utilizan para medir el mismo.

De acuerdo con Alles (2006) los métodos para evaluar el desempeño del trabajador establecen los mejores medios para aumentar la productividad, así como facilitar el avance de las medidas estratégicas. El éxito de cada uno de estos métodos dependerá de la manera en cómo se administre y la utilidad que se le den a los mismos.

Además, Alles (2006) indica que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con los factores que miden: características, conductas o resultados.

Ilustración 6 - Métodos de Evaluación del Desempeño



Fuente: (Molina, 2000) Creación propia

MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS

Estos métodos son los más utilizados por ser sencillos y fáciles de administrar, sin embargo, no son los más objetivos. El diseño de éstos, tiene como objetivo principal medir hasta qué grado un trabajador posee cierta característica como, por ejemplo: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo (Molina, 2000). Los cuales se muestran a continuación:

- Escalas gráficas de calificación
- Método de distribución forzada
- Método de formas narrativas

MÉTODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO

Estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que el empleado se aleja de la escala. Dichos métodos se realizan para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían presentarse en el puesto de trabajo; su mayor beneficio se encuentra en que proporcionan a los empleados una retroalimentación de desarrollo (Molina, 2000)

Los cuales se muestran a continuación:

- Método de incidente crítico
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- Escala de observación de comportamiento

MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS

Estos métodos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Dado que este es el método que se ha decidido utilizar para medir el desempeño como variable de contraste con el clima organizacional en la presente investigación se explican más a detalle las formas en que se realiza esta medición:

- *Mediciones de productividad:* en estos métodos se evalúa el volumen en que fueron alcanzadas las metas, como por ejemplo: el volumen de las ventas alcanzadas o bien las unidades producidas en un determinado tiempo (Molina, 2000)
- *Administración por objetivos:* este método califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable (Molina, 2000)

Se ha decidido utilizar el método de administración por objetivos, debido a que actualmente en el área gubernamental se está utilizando el modelo de administrativo Gestión por Resultados para medir el desempeño de las instituciones del Estado, mismo que tiene su enfoque en el cumplimiento de la gestión pública para producir bienes y/o servicios para la sociedad.

LA GESTIÓN POR RESULTADOS

En este apartado se hará una aproximación conceptual al modelo de Gestión por resultados, ya que es el modelo administrativo que utiliza la Administración Pública Nacional.

DEFINICIÓN DEL SISTEMA

La Gestión por Resultados es el modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan de Gobierno para un determinado período de tiempo. Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (Sotelo, 2013).

Se trata de un modelo de gestión que exige de las organizaciones públicas compromisos de desempeño que contribuyan de manera efectiva a la obtención de los resultados de política definidos por la gestión de gobierno. Es el plan de gobierno el que brinda el marco estratégico imprescindible para la gestión (Sotelo, 2013)

En este marco, las organizaciones definen su propia producción institucional y programa recursos para obtenerla en el marco de sus planes operativos anuales (POA). El desempeño institucional esperado, los bienes, servicios y actividades que ellas deben generar en un determinado período de tiempo en cantidad, calidad y costo adecuados es el que se requiere para el logro de los resultados de política (Sotelo, 2013).

En cuanto al logro de las metas de producción el modelo requiere de una administración de los recursos reales y financieros descentralizada y flexible, basada en procesos explícitos de asignación de responsabilidades y sistemas de petición y rendición de cuentas al interior de las organizaciones (Sotelo, 2013).

La comparación entre desempeño esperado y efectivo es, por ello, un componente central del modelo de gestión por resultados. De allí su foco en el desarrollo e implementación de sistemas de medición de desempeño que permitan a la organización, por un lado, evaluar y mejorar permanentemente la gestión y, por otro, rendir cuentas por los compromisos asumidos (Sotelo, 2013).

MACRO PROCESOS

La Gestión por Resultados se asienta sobre cinco macro procesos:

Ilustración 7 -Pilares de la Gestión por Resultados



Fuente: (Sotelo, 2013) Creación Henry Pinto

Planificación estratégica: Proceso mediante el cual se define el rumbo de las políticas del Estado y se precisan sus resultados, en distintos niveles y ámbitos, así como las medidas de política, las acciones de regulación y el perfil de producción pública necesarios para alcanzarlos (Sotelo, 2013).

Presupuesto basado en desempeño: Proceso mediante el cual se asignan los recursos requeridos para consumir la producción pública sobre la base de criterios que privilegian las prioridades políticas y el desempeño de las organizaciones, por sobre el comportamiento histórico del gasto (Sotelo, 2013).

Administración de recursos: Moderna administración de los recursos financieros, de los recursos humanos y de las compras y contrataciones, descentralizada y flexible, que posibilite a los gerentes públicos un adecuado desempeño de sus funciones para el logro de sus metas, enmarcada en una asignación explícita de responsabilidades con su consecuente rendición de cuentas (Sotelo, 2013).

Monitoreo y evaluación: Procesos de seguimiento sistemático de resultados, evaluación de políticas públicas y apreciación del desempeño institucional (Sotelo, 2013).

Control de gestión y rendición de cuentas: Sistema de control de gestión ex post caracterizado por: a) un control interno orientado a apoyar el logro de los objetivos institucionales de los entes públicos y a facilitar la rendición de cuentas de la gestión institucional y b) la instrumentación sistemática de auditorías externas integrales, con énfasis en resultados (Sotelo, 2013).

La implementación de un enfoque centrado en los resultados representa un cambio fundamental en la manera de pensar, actuar y administrar dentro del sector público, pues la atención ya no se centra en el proceso y en lo que es preciso hacer, sino que se centra en los beneficios (Figueroa.V, 2012).

Esto a su vez tiene consecuencias para muchos otros aspectos de la gestión, pues requiere para ser implementada de manera adecuada, de una cultura organizacional que permita a los directivos gestionar, entregándoles mayores responsabilidades, otorgándoles mayores grados de libertad, todo ello acompañado de mecanismos adecuados para la rendición de cuentas, especialmente porque supone nuevas formas de relación entre el gobierno y los ciudadanos (Figueroa.V, 2012).

Por lo tanto, la gestión por resultados no garantiza, por sí sola, el adecuado logro de los resultados, sino que requiere ser acompañada de otras herramientas de gestión como la planificación estratégica, la gestión por objetivos, la evaluación del desempeño, los contratos de desempeño, entre otros (Figueroa.V, 2012).

La gestión por resultados, como hemos señalado, supone prestar atención a todos aquellos elementos que permiten agregar valor a las acciones emprendidas por las administraciones públicas, y son los directivos públicos quienes conducen, en mayor o menor medida, el proceso de creación de valor público (Figueroa.V, 2012).

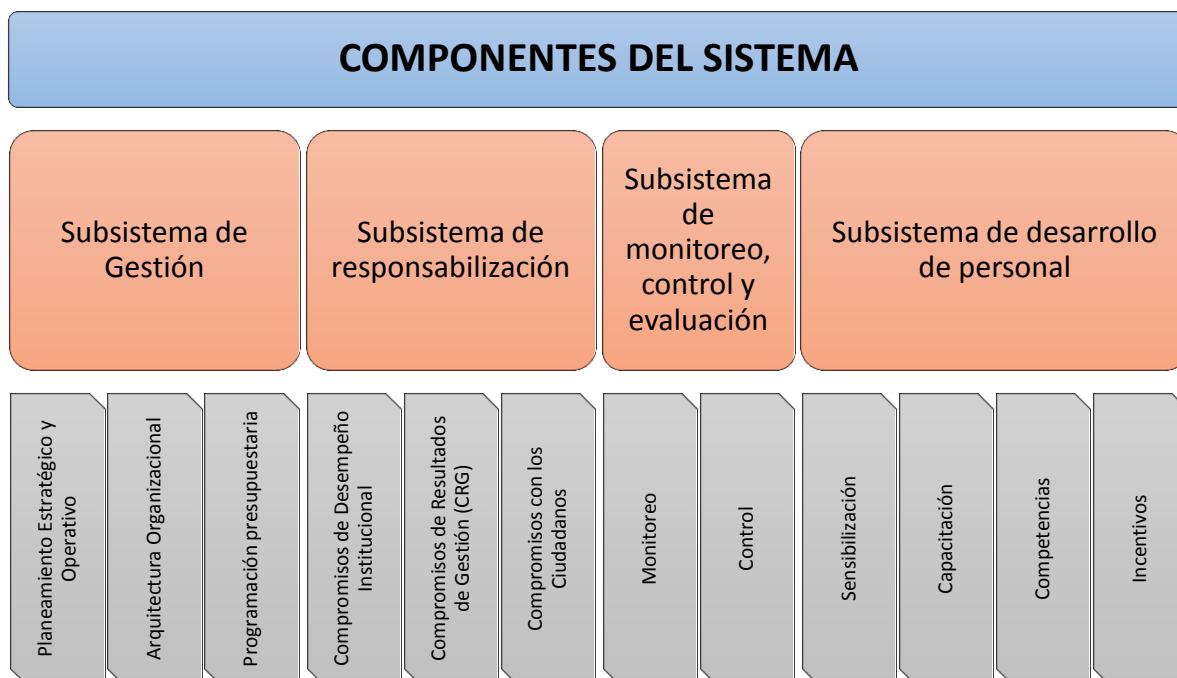
Efectivamente, los directivos públicos se ven presionados desde todos los sectores a reducir costos, mejorar los niveles de servicio, hacer progresos hacia el logro de los resultados definidos, e incrementar la transparencia (Figueroa.V, 2012).

Por lo tanto, la posibilidad de contar con una amplia mirada respecto de todo el proceso de gestión facilita la definición de objetivos, de recursos, de responsabilidades, entre otros (Figueroa.V, 2012)

COMPONENTES DEL SISTEMA

El sistema o modelo de gestión por resultados en forma general está compuesto por distintos subsistemas que se describen a continuación:

Ilustración 8 -Componentes del Sistema



Fuente: (Oficina Nacional de Innovación Sistema de Planeamiento Público SIPEP)

Creación Henry Pinto

Subsistema de gestión. Reúne las variables organizacionales y de gestión que posibilitan la orientación a los resultados. Incluye tres componentes, que pueden considerarse en sí mismos también como subsistemas. Entre ellos, el planeamiento estratégico cumple una función preponderante. (Oficina Nacional de Innovación Sistema de Planeamiento Público SIPEP)

Los componentes son:

- Planeamiento Estratégico y Operativo
- Arquitectura Organizacional
- Programación presupuestaria

Subsistema de responsabilización. Expresa distintos compromisos que deben asumir las organizaciones con relación a su producción institucional. (Oficina Nacional de Innovación Sistema de Planeamiento Público SIPEP)

Este subsistema está puesto por:

- Compromisos de Desempeño Institucional (Acuerdos- Programa)
- Compromisos de Resultados de Gestión (CRG)
- Compromisos con los Ciudadanos (Carta compromiso con los ciudadanos)

Subsistema de monitoreo, control y evaluación. El enfoque de gestión por resultados exige la adopción de un sistema de indicadores que permita evaluar el decurso de las operaciones definidas en el componente de planeamiento estratégico. Este subsistema específico, obtiene e interpreta esa información en función de la toma de decisiones (Oficina Nacional de Innovación Sistema de Planeamiento Público SIPEP)

- Monitoreo
- Control

Subsistema de desarrollo de personal. ¿Cómo se puede innovar en la gestión sin tomar en consideración la voluntad y las capacidades para promover y adherir al cambio por parte de los actores que deben llevarlo a cabo? Este subsistema se orienta al conocimiento y desarrollo de las competencias; actitudes y aptitudes (conocimientos y habilidades) necesarias en los aspectos institucionales, gerenciales y técnicos para la implementación de la gestión por resultados (Oficina Nacional de Innovación Sistema de Planeamiento Público SIPEP)

- Sensibilización
- Incentivos
- Capacitación
- Competencias

Después de realizar una exploración en este marco orientativo acerca del Sistema de Gestión por Resultados, podemos concluir que, dentro de este enfoque uno de los componentes que ayuda a que se lleven a cabo su implementación es la anuencia con que cuenta el capital humano para su apropiamiento, con respecto a las acciones que hay que tomar para su mantenimiento dentro de la organización, lo cual se ve reflejado en la consecución de los resultados institucionales que a su vez se pueden determinar en cuanto al cumplimiento o no de las metas dentro de la organización.

METAS ORGANIZACIONALES

En este apartado nos enfocaremos en definir qué se entiende por meta organizacional.

Cada uno de nosotros es único en términos de lo que nos emociona y de la manera como dirigimos nuestro comportamiento; y finalmente, la motivación es dirigida hacia una meta (Molina, 2000).

La meta ayuda a elegir comportamientos. Adicionalmente, el nivel de la meta y el compromiso que se tenga con ésta, aumentan el esfuerzo empleado en alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos y el fracaso (Molina, 2000).

Mientras sean aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral (Molina, 2000).

Locke originalmente formuló la hipótesis de que el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño, de tal forma que una relación positiva entre dificultad y desempeño sólo se observa entre sujetos comprometidos con una meta (Molina, 2000).

Los empleados enfrentados a restricciones se sienten frustrados porque no pueden desempeñarse bien a pesar de tener la motivación y la habilidad para alcanzar el éxito. Esa sensación de frustración anula su motivación reduciendo las percepciones de las expectativas, las cuales a su vez también pueden disminuir el compromiso con las metas (Molina, 2000).

Gran parte del trabajo en las organizaciones se realiza en grupos o por lo menos en ambiente de grupos. Aun así, la mayoría de las investigaciones sobre organizaciones se han centrado en la competitividad examinando los efectos de los cambios en los procesos de producción, motivación y desempeño. La mayoría de las investigaciones empíricas sobre el establecimiento de metas que dominan los estudios actuales sobre motivación han sido realizadas a nivel individual (Molina, 2000).

Adicionalmente, las relaciones más fuertes entre las variables de las metas y la cohesión sugieren que la cohesión puede ser altamente eficaz para lograr que los grupos establezcan metas difíciles y sigan sintiéndose comprometidos con esas metas (Molina, 2000).

Dentro del área gubernamental se ha consensuado la definición de meta como “la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos, que permite y/o facilita la determinación de los planes de acción para programas y proyectos”. (Armijo, 2009).

Además, la definición de la meta será la base para estimar los recursos presupuestarios necesarios que permitirán materializar los resultados esperados. Sobre la definición de las metas se evaluarán los resultados de gestión anual (Armijo, 2009).

También expresa el nivel de desempeño a alcanzar vinculados a los indicadores, que provee la base para la planificación operativa y del presupuesto (Gobierno, 2016).

Asimismo, especifica un desempeño medible y establece la fecha tope o el período de cumplimiento, además debe ser realista y lograble, representando un desafío significativo (Gobierno, 2016).

Podemos concluir que las metas organizacionales ayudan a medir el cumplimiento del desempeño esperado del que hacer institucional, mismo que es logrado a través del esfuerzo individual de cada colaborador con que cuenta la organización, que se ve influenciado por el ambiente organizacional donde se desempeñan.

RELACIÓN VARIABLES CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

En este apartado se describe un panorama general acerca de la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral información que ha sido extraída a través del estudio de diferentes investigaciones.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras (Pérez L. , 2011).

Por su parte Silva (1996) menciona que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan y el tipo de comunicación (Gonzales, 2014).

En cuanto a si existe un valor predictivo entre el clima y el desempeño Silva, menciona que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño,

por lo que considera que existe más un impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables

(Gonzales, 2014)

A continuación, se presentan algunos estudios que han tratado de demostrar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral:

Tabla 4 - Estudio de Clima Organizacional #1

ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL					
Título	Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del Estado Carabobo				
Alcance	La investigación se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de campo y transaccional.	Autor	Rivero, N	Año	2005
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos		
La población objeto de estudio fueron cinco (05) Departamentos pertenecientes al Área Administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo; el cual corresponde a 25 personas en total; incluyendo a los Jefes de cada Departamento en estudio, los cuales son: Finanzas, Informática, Coordinación de Personal, Estadística y Control y Gestión. Los departamentos en estudio fueron escogidos al azar y a su vez por la facilidad que posee la autora para obtener la información necesaria para dicho estudio.	Por ser una población pequeña, finita y manejable para la autora, se tomará en su totalidad para realizar el cuestionario, por lo cual no se requiere ninguna técnica de muestreo; por lo que el cuestionario fue aplicado a una población representada por veinticinco (25) personas incluyendo a los Jefes de cada Departamento.	Fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos (Cuestionario), basado en respuestas en forma de escalas y tomando como referencia las dimensiones de clima organizacional de los autores Litwing y Stringer	De los resultados de la aplicación del instrumento se concluyó que los trabajadores que corresponden al área administrativa de la Zona Educativa conocen poco la estructura organizacional; por otra parte, las condiciones generales de trabajo eran medianamente favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral, así mismo los trabajadores consideraron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder. En relación a identificar las variables que incidían en el clima organizacional del área administrativa de la Zona Educativa, se comprobó que el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza en los compañeros influía significativamente en la comunicación efectiva. Todas estas variables antes mencionadas y que están estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectaron el desempeño laboral porque originaron insatisfacción en el trabajador. Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permitirá lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización		

Fuente: (Coligieri.I & Diaz.J, 2006)

Tabla 5 - Estudio de Clima Organizacional #2

Título Clima laboral y desempeño de Docentes de la ULA Estudio de un caso*					
Alcance		Autor		Año	
Unidades de Análisis		Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos	
Escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes (ULA) en Venezuela y la Población fue de 311 Docentes activos.		Muestra de 83 Individuos obtenido por Muestreo Estratificado simple.	Se aplicó una Encuesta (con una escala de 5 categorías de Respuesta), análisis de varianza y desviación estándar de los datos.	Se refleja que el puntaje de la valoración global del Clima fue de 2.96 en un rango del 1- 5 ubicándose en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la Facultad por ser mecánica e ineficiente. Se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la Universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.	

Fuente: (Coligieri.I & Diaz.J, 2006)

Tabla 6 - Estudio de Clima Organizacional #3

Título Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago					
Alcance		Autor		Año	
Unidades de Análisis		Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos	
La población fue de 82 Trabajadores.		Probabilística tomando como muestra 45 trabajadores.	Cuestionario para recolección de Información	Se concluyó según los resultados que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.	

Fuente: (Quintero.N., Aficano.N, & Faria.E, 2008)

Tabla 7 - Estudio de Clima Organizacional #4

Título		Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en Una organización Estatal Chilena			
Alcance	Se realizó un estudio cuantitativo. El diseño de estudio fue no experimental, transversal y correlacional.	Autor	Rodríguez, A.; Paz, M.; Lizana, N.; Cornejo, A.	Año	2011
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos		
96 trabajadores de un organismo Público de la Región del Maule.	Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar un total de 96 trabajadores de una organización pública de la Región del Maule perteneciente al sector agrícola, para la realización del estudio se consideraron todas las oficinas existentes en la región (dos de ellas ubicadas en Talca, una en Curicó, una en Linares, una en Cauquenes y una en Parral).	Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) Para medir la evaluación anual de desempeño institucional se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad).	Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.		

Fuente: (Rodríguez, Paz, Lizana, & Cornejo, 2011)

Tabla 8 - Estudio de Clima Organizacional #5

Título		Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del Grupo de Educación Aeronáutica del Comando Aéreo de Combate no. 1				
Alcance	Correlacional		Autor	Castro, S	Año	2012
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos			
Grupo de Educación Aeronáutica del CACOM 1.	Se utilizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, como método de recolección de la información y considerando que cada persona del universo tiene una posibilidad igual de ser seleccionado en la muestra, se tomó a una fracción representativa del universo del estudio, correspondiente a los 24 empleados fijos, cuya población se encuentra constituida por 15 oficiales, 6 suboficiales y 3 civiles de la Fuerza Aérea Colombiana.	Realizando un análisis de resultados de las evaluaciones mensuales de desempeño laboral de los empleados mediante estudio de casos particulares y de manera grupal, en base a los conceptos de desempeño laboral consignados en los folios de vida y aplicando el cuestionario FOCUS-93 para el diagnóstico del clima organizacional actual del grupo.	Una vez realizada, analizada y procesada la investigación referente a la relación existente entre el clima organizacional y las evaluaciones de desempeño laboral del personal del GRUEA del CACOM 1, se puede inferir que en general el clima organizacional determina en parte el comportamiento de los trabajadores; comportamiento que genera productividad en la organización a través de un desempeño laboral eficiente o deficiente según sea el caso; basados en los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede concluir en cuanto al problema de investigación planteado, que aunque no todos los funcionarios del Grupo de Educación Aeronáutico del Comando Aéreo de Combate No. 1, que obtienen altas calificaciones en la medición de desempeño son también los que perciben positivamente el clima organizacional, si se puede afirmar que la mayoría de los casos presentan correspondencia, pudiendo ser esta una calificación alta o baja para ambas variables.			

Fuente: (Castro, 2012)

Tabla 9 - Estudio de Clima Organizacional #6

Título		Diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del talento humano del Hospital de Santa Elena DR. Liborio Panchana, Año 2013			
Alcance	Los tipos de investigación que se aplicaron son la documental y la descriptiva.	Autor	Gamarra, E	Año	2013
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos		
La población del Hospital de Santa Elena es de 454 trabajadores.	Para el cálculo de la muestra se estableció una función del muestreo por criterio, debido a las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, la misma que bajo la consideración, que el Hospital como toda Institución Pública tiene sus políticas y reglamentos internos en el que solo pueden ingresar personal autorizado en las áreas de cuidados intensivos, emergencias, terapias respiratorias, terapia intensiva, medicamentos e insumos médicos y también existen turnos de personal de médicos de enfermeras, que se turnan alternadamente y se ha establecido el 20% de la población detectada, en donde se obtuvo una muestra de 80 individuos.	Se recopilaron datos primarios y secundarios que fueron extraídos a través de herramientas metodológicas como la encuesta y los métodos utilizados fueron: visita de campo y los métodos inductivo y deductivo.	Se pudo observar a través del estudio del Diagnóstico del ambiente laboral que se debe realizar un plan de mejoramiento del clima para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor.		

Fuente: (Gamarra, 2013)

Tabla 10 - Estudio de Clima Organizacional #7

Título		El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy				
Alcance		El estudio se encuentra enmarcado dentro del diseño transaccional correlacional causal	Autor	Yovera, D.	Año	2013
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos			
La población estuvo conformada por 30 personas.	No probabilística, se tomó el 100% de la población	Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario, validado por juicio de expertos.	<p>Entre las conclusiones obtenidas destacan:</p> <p>a) La remuneración que reciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales.</p> <p>b) La estructura definida como las normas, reglas y procedimientos limita el desempeño de los funcionarios.</p> <p>c) Pocas veces la institución otorga reconocimientos o recompensas que los incentiven.</p> <p>d) No se logra establecer un liderazgo bien definido.</p> <p>e) Pocas oportunidades para el desarrollo profesional.</p> <p>f) El entorno y el trato recibido por el director y los coordinadores de la institución casi siempre los satisfacen y motivan a desempeñar mejor su labor.</p> <p>g) El respeto, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y su ambiente de trabajo son factores que les satisfacen e incentivan.</p> <p>h) Sólo algunas veces las relaciones interpersonales facilitan la convivencia en el entorno laboral.</p>			

Fuente: (Yovera, 2013)

Tabla 11 - Estudio de Clima Organizacional #8

Título		“El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)			
Alcance	Investigación correlacional no experimental, ya que permite investigar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los funcionarios. El diseño de la investigación es no experimental, ya que es un tema del que ya existen estudios previos y hay una vasta información se realizó sin manipular deliberadamente variables	Autor	Pérez, F.	Año	2014
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas		Resultados Obtenidos	
El estudio se realizó en la población del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la Dirección Provincial Pichincha, al personal Administrativo Financiero, que está constituida por 40 trabajadores.	No probabilística se aplicó a un total de cuarenta (40) funcionarios, cabe señalar que no se consideró el género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad laboral dentro de la institución, mismo que fue administrado por el investigador responsable del proyecto.	Se fundamenta teóricamente en el enfoque humanista de Martín y Colbs que define el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente, que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización; se diseñó una encuesta basada en esa referencia bibliográfica, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la institución.		La conclusión general evidencia una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores	

Fuente: (Pérez, 2014)

Tabla 12 - Estudio de Clima Organizacional #9

Título	El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012			
Alcance	La metodología aplicada corresponde a la investigación no experimental, con un método cuantitativo, tipo de investigación descriptiva –	Autor	Calcina, Y.	Año 2014
Título	Nivel de asociación entre clima institucional y Desempeño docente en los Centros Técnicos Productivos de la Provincia de Melgar Ayaviri- Perú, 2013			
Análisis	Muestreo	Técnicas	Resultados Obtenidos	
Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Ciencias de la Educación.	De 124 docentes sólo 96 docentes fueron accesibles a la encuesta sobre la variable clima institucional y 96 estudiantes encuestados sobre el desempeño docente de los catedráticos. En cuanto a la población estudiantil se tomó en cuenta al quinto superior a partir del séptimo semestre de cada escuela profesional. Además 75 docentes y 75 Estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UANCV – Juliaca.	Encuesta para medir clima organizacional y encuesta para medir el desempeño docente.	Se concluye que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, que viene a ser un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.	

Fuente: (Calcina, 2014)

Tabla 13 -Estudio de Clima Organizacional #10

Título		Nivel de asociación entre clima institucional y Desempeño docente en los Centros Técnicos Productivos de la Provincia de Melgar Ayaviri- Perú, 2013			
Alcance	Investigación es de tipo cuantitativo de método descriptivo-explicativo con un diseño no experimental descriptivo -correlacional	Autor	Dueñas ,R ; Bobadilla, M	Año	2014
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos		
La población y muestra está conformada por los docentes y estudiantes de los CETPROS de la provincia Melgar - Ayaviri, para lo cual se tomará todos los docentes y estudiantes siendo una investigación población censal total 149.	No probabilística se tomó toda la población 149.	Se aplicó como instrumento la encuesta considerando los criterios de motivación en el trabajo, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, conflicto, comunicación, supervisión, así también en el cuestionario de preguntas se aplicó la escala Likert, siendo el grado de medición con mayor aproximación en actitudes. Además del cuestionario y la ficha de observación.	Las conclusiones indican la existencia de una correlación alta y positiva entre las variables clima institucional y desempeño docente. El análisis estadístico correlacional se realizó con el estadígrafo de correlación Spearman o método de las diferencias; dicho método permitió conocer el alto grado de afinidad y situación determinante del clima institucional ante el desempeño docente. La correlación positiva implica que cuando la puntuación de la variable clima institucional mejora, puntuaciones de la variable desempeño docente, tiende a aumentar, lo que implica que hay una relación de causas - efecto. El grado alto de correlación, implica que el clima institucional actúa como una variable determinante en el desempeño docente. En general el clima institucional de los Centros Técnicos Productivos es aceptable según se desprende de la percepción de los docentes y alumnos. Además, el desempeño docente en estos centros es bueno, según se desprende de la opinión vertida por docentes y alumnos.		

Fuente: (Dueñas & Bobadilla, 2014)

Tabla 14 - Estudio de Clima Organizacional #11

Título		“El Clima Organizacional y El Cumplimiento de Metas de Trabajo en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.”			
Alcance	Enfoque cualitativo, modalidad de campo, tipo exploratoria, descriptiva, correlacional	Autor	Rodríguez, H.	Año	2015
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos		
Personal de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., clientes internos (416) y clientes externos (45) en total 461.	Se aplicó el instrumento a 200 colaboradores.	Encuesta instrumento cuestionario dirigido al personal de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato para medir clima y Encuesta instrumento cuestionario dirigido al personal de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato para medir desempeño. Para establecer el proceso de comprobación de la hipótesis planteada se hace uso del método estadístico de distribución llamado CHI CUADRADO.	El clima organizacional en la empresa es poco adecuado para el cumplimiento de las labores de los empleados en la Empresa DAVMOTOR. Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, ya que no existe una comunicación eficiente con los superiores y directivos de la institución, estas acciones son provocadas por la falta de motivación para realizar sus trabajos. Además se acepta la hipótesis “El análisis del clima organizacional permitirá mejorar el cumplimiento de metas en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato”.		

Fuente: (Rodríguez H. , 2015)

Tabla 15 - Estudio de Clima Organizacional #12

Título		Clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú			
Alcance	El tipo de investigación utilizada fue básica y el diseño general viene a ser correlacional no experimental o diseño ex post facto. El método utilizado es el cuantitativo.	Autor	Torres , E.; Zegarra ,J	Año	2015
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos		
Instituciones Educativas Bolivarianas de Puno.	El muestreo fue probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por una población de 133 docentes.	El análisis de correlación se realizó con el estadígrafo de r Pearson y la “t” de Student para investigaciones correlacionales y el instrumento utilizado fue el cuestionario.	El estudio de investigación concluye que se ha determinado un nivel de significancia del 5%. Existe una relación directa positiva fuerte ($r = 0,828$) y significatividad ($t = 16,90$) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.		

Fuente: (Torres & Zegarra, 2015)

Tabla 16 - Estudio de Clima Organizacional #13

Título		Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes			
Alcance	Estudio de tipo empírico y en marcado en una investigación de campo, tipo descriptiva y con sustento en la teoría de recursos y capacidades	Autor	Borzellino, V; Mirabal, A; Barrios, R	Año	2015
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas	Resultados Obtenidos		
Instituciones de salud pública pediátrica tres (3) Hospitales que ofrecen servicios de salud al público infante-juvenil en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara, Venezuela. La población estuvo conformada por personal médico asistencial totalizado en 759 personas (286 médicos y 473 enfermeros).	Una muestra bajo criterios aleatorios, compuesta por doscientos cincuenta y cinco (255) empleados activos que desempeñan funciones estrictamente médico-asistenciales.	Se hizo uso del cuestionario, la observación directa y la entrevista semi estructurada como instrumentos para la obtención de información.	Reflejándose en los resultados que no necesariamente un deficiente clima interno derivado de las debilidades socio-estructurales evidenciadas repercute negativamente en el desempeño, cuando la naturaleza y características de la actividad, el espíritu de servicio y la vocación de trabajo entre otras consideraciones, median en el proceso y se mantienen relativamente de forma sostenida.		

Fuente: (Borzellino, Mirabal, & Barrios, 2015)

Tabla 17 - Estudio de Clima Organizacional #14

Título		El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013.			
Alcance	La investigación es de tipo exploratorio, modalidad de campo, correlacional	Autor	Huamani, N.	Año	2015
Unidades de Análisis	Estrategia de Muestreo	Instrumento/ Técnicas		Resultados Obtenidos	
Empresa CONCAR S.A, Proyecto metro de lima, línea 1, conductores del metro. Población =71.	Se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados, muestra ajustada por redondeo=60.	<p>Fuentes Primarias:</p> <p>Reglamento operativo interno, los libros relacionados al tema a investigar.</p> <p>Fuentes Secundarias:</p> <p>Cuestionario para protocolo de entrevista aplicado a los conductores del área de transporte del proyecto metro de lima, la línea 1.</p> <p>Las técnicas utilizadas:</p> <p>Observación.</p> <p>Entrevista en profundidad, empírica.</p> <p>Encuesta por cuestionarios.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos</p> <p>Cuestionarios.</p> <p>Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 53 preguntas que describían los elementos de las variables en cuestión; para contrastar la teoría con la primacía de la realidad con cinco alternativas de respuesta.</p>		El clima organizacional del personal de conducción de trenes del Metro de Lima, Línea es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. Se comprueba la hipótesis de que el clima organización influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del Metro de Lima, la Línea.	

Fuente:(Huamani, 2015)

De los estudios presentados anteriormente se llega a las conclusiones que se presentan en los siguientes párrafos, mismos que han sido estructurados partiendo de las unidades de análisis, pasando por la estrategia de muestreo utilizada, los instrumentos y técnicas implementadas, finalizando con los resultados obtenidos en dichos estudios.

UNIDADES DE ANALISIS

En los estudios presentados en el cuadro posterior se puede ver que el 35.71 % de los catorce estudios utilizaron una muestra menor a los cincuenta individuos, en cambio el 28.57% de las investigaciones tomaron un rango de entre sesenta a ochenta y tres individuos, y en el resto de los estudios un 35.71% manejaron una muestra que oscilaba entre ciento veinticuatro a doscientos cincuenta y cinco individuos.

ESTRATEGIA DE MUESTREO

Luego de realizar el análisis sobre los estudios presentados se concluye que el 42.86% de los 14 estudios se llevaron a cabo utilizando un muestreo de tipo Probabilístico, por otro lado, el 35.71% se realizó de forma No Probabilística tomando en consideración toda la población en estudio, en cambio un 14.28% se efectuó con un Muestreo por Criterio y el restante 7.14% no especifica el tipo de muestreo utilizado.

INSTRUMENTO/ TECNICA

Dentro del análisis de este apartado se concluye que para el estudio de la variable clima organizacional el 71.43% de las investigaciones se realizaron utilizando como instrumento para recolectar información el cuestionario en cambio un 28.57% lo realizaron mediante una encuesta, cabe resaltar que el 28.57% de los catorce estudios presentados utilizaron métodos de respaldo como ser las visitas de campo y el método de observación.

Para estudiar la variable desempeño se concluye que el 28.56% de los estudios utilizaron métodos basados en el comportamiento individual de los empleados como ser la evaluación de desempeño, el cuestionario institucional del comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad, en cambio el 71.44% de las investigaciones no especifican cual fue el instrumento administrado para medir desempeño, lo cual se considera una debilidad en los estudios analizados siendo que están encaminados a medir la correlación entre la variable clima organizacional y el desempeño.

RESULTADOS OBTENIDOS

Luego del análisis se concluye que en el 92.86% de los estudios se encontró que existe una correlación positiva entre la variable clima organizacional y el desempeño, por otro lado el 7.14% considera que no necesariamente un deficiente clima interno derivado de las debilidades socio-estructurales evidenciadas repercute negativamente en el desempeño, cuando la naturaleza, las características de la actividad, el espíritu de servicio y la vocación de trabajo entre otras consideraciones, median en el proceso y se mantienen relativamente de forma sostenida.

En el siguiente apartado se muestra un cuadro resumen del análisis de los catorce estudios que fueron presentados individualmente en páginas anteriores, mismo que tiene como objetivo mostrar de manera resumida los elementos más destacados de los mismos, el cual contiene un número correlativo, el nombre del estudio, las unidades de análisis, las técnicas de muestreo, los instrumentos y los resultados obtenidos.

ANÁLISIS DE ESTUDIOS DE CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

	Estudios	Unidades Análisis	Estrategia muestreo	Instrumento/ Técnica	Resultado Obtenido
1	Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del Estado Carabobo	25 personas	No probabilística	Encuesta creada en base a los componentes de la Teoría de Litwing y Stringer	Las variables estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectaron el desempeño laboral porque originaron insatisfacción en el trabajador.
2	Clima laboral y desempeño de Docentes de la ULA Estudio de un caso*	83 individuos	Estratificado simple	Encuesta (con una escala de 5 categorías de Respuesta)	Necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la Universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.
3	Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago	45 trabajadores	Probabilística	Cuestionario	El clima organizacional no es productivo ni satisfactorio lo que se refleja en el desempeño laboral
4	Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en Una organización Estatal Chilena	96 Trabajadores	No probabilístico	Cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) Satisfacción laboral JDI y JIG (1969) Desempeño institucional cuestionario confeccionado por la institución	El clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales. La satisfacción laboral predice el Rendimiento y la Productividad.
5	Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del Grupo de Educación Aeronáutica del Comando Aéreo de Combate no. 1	25 Empleados fijos	Probabilístico tipo aleatorio simple	Cuestionario FOCUS-93 para el diagnóstico del clima organizacional. Desempeño: evaluaciones mensuales de desempeño a los empleados consignados en los folios de vida, mediante estudio de casos	Clima organizacional determina en parte el comportamiento de los trabajadores; comportamiento que genera productividad en la organización a través de un desempeño laboral eficiente o deficiente según sea el caso
6	Diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del talento humano del Hospital de Santa Elena DR. Liborio Panchana, Año 2013	80 individuos	Muestreo por criterio	Encuesta Visitas de campo	Realizar un plan de mejoramiento del clima para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores
7	El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy	30 personas	No probabilística	Cuestionario	El clima organizacional influye sobre el desempeño laboral en los competentes de estructura, recompensas recibidas, liderazgo percibido, oportunidades de desarrollo, conducta del jefe inmediato y la convivencia.

	Estudios	Unidades Análisis	Estrategia muestreo	Instrumento/ Técnica	Resultado Obtenido
8	El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)	40 funcionarios	No probabilística	Encuesta diseñada bajo el enfoque humanista de Martín y Colbs	Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; se recomienda mejorar el clima organizacional, para favorecer el desempeño y productividad de los servidores
9	El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012	124 Docentes	Muestreo por criterio	Encuesta para medir clima organizacional Encuesta para medir el desempeño docente.	El clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, que viene a ser un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros
10	Nivel de asociación entre clima institucional y Desempeño docente en los Centros Técnicos Productivos de la Provincia de Melgar Ayaviri	149 Docentes	No probabilística	Encuesta Cuestionario Ficha de observación	Existencia de una correlación alta y positiva entre las variables clima institucional y desempeño docente.
11	“El Clima Organizacional y El Cumplimiento de Metas de Trabajo en la Empresa DAVMOTOR	200 Sujetos	No específica	Cuestionario	El clima organizacional en la empresa es poco adecuado para el cumplimiento de las labores de los empleados.
12	Clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno - 2014 – Perú	133 Docentes	Probabilístico Estratificado	Cuestionario	Existe una relación directa positiva fuerte ($r = 0,828$) y significatividad ($t = 16,90$) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.
13	Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes	255 Empleados	Aleatorio simple	Cuestionario Observación directa Entrevista	No necesariamente un deficiente clima interno derivado de las debilidades socio-estructurales evidenciadas repercute negativamente en el desempeño, cuando la naturaleza y características de la actividad, el espíritu de servicio y la vocación de trabajo entre otras consideraciones, median en el proceso y se mantienen relativamente de forma sostenida.

14	El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013	60 personas	Probabilístico	Reglamento operativo interno Cuestionario Observación Entrevista	Se comprueba la hipótesis de que el clima organización influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del Metro de Lima, la Línea.
----	---	-------------	----------------	---	---

En general podemos concluir según los estudios descritos anteriormente que existe una correlación positiva entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, pero que el grado de correspondencia entre ambas variables depende del rubro de la organización y del desempeño requerido o catalogado como bueno dentro de una institución en particular.

ELEMENTOS DEL CLIMA QUE BENEFICIAN EL DESEMPEÑO

En este apartado se tratará de brindar un panorama sobre los elementos que en diferentes investigaciones se han considerado de influencia en el desempeño tanto individual como institucional dentro de las organizaciones.

Debido a la alta competitividad a nivel industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Rodríguez H. , 2015).

Como primer factor se encuentra que:

Una estructura organizacional bien definida reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos, lo que tiene impacto en el desempeño institucional ya que se tiene mayor claridad sobre las líneas de mando y lo que se debe hacer a nivel individual para contribuir al desempeño global (Rodríguez, H. 2015).

Como segundo factor se puede mencionar que:

Los sistemas de recompensas e incentivos deben estar vinculados al rendimiento personal y global de la empresa además deben alinearse con la visión, los objetivos y las estrategias de sostenibilidad de la organización para incrementar la motivación de los empleados y así lograr los objetivos; cabe resaltar que este elemento influye de manera positiva en la percepción que el colaborador tiene en cuanto a la retribución recibida con relación a la contribución que desempeña para alcanzar tanto los objetivos como las metas institucionales (Rodríguez, H. 2015).

La remuneración es el pago justo a las responsabilidades cumplidas por los empleados de una empresa, por esta situación, la asignación de puestos debe hacerse en base a los méritos que ellos obtengan solo de esta manera se estará reconociendo su trabajo y por supuesto a futuro tendrán un desempeño óptimo (Rodríguez, H. 2015).

Por otro lado, es importante mencionar que **las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft”** se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los mismos. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización (Torres & Zegarra, 2015, P.11).

Dentro de las que podemos mencionar:

Tabla 18 -Buenas Prácticas de RRHH

No	Buenas Prácticas de RRHH	Definición
1	La comunicación	La comunicación, favorece la organización, con un diálogo horizontal y sincero.
2	Las condiciones laborales	Las condiciones laborales son el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.
3	El involucramiento laboral	Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño.
4	La autorrealización	Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
5	La supervisión	Es la apreciación de funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral como una relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Fuente: (Torres & Zegarra, 2015)

Aparte de los elementos antes mencionados se considera que existen tres elementos que son claves para generar en buen clima laboral que influya de manera positiva en el desempeño laboral, los cuales citaremos a continuación:

Tabla 19 -Elementos Claves que benefician el Desempeño Laboral

No	Elementos Claves	Definición
1	Claridad	Consiste en saber lo que tenemos que realizar en nuestro medio de trabajo y de qué manera debemos concluir el trabajo para obtener el resultado esperado.
2	Apoyo	Se refiere a poder contar con los compañeros respectivos del área de trabajo y superiores incentivando nuestra labor diaria para el mayor desempeño.
3	Retos	Sin ellos no tiene sentido el esfuerzo para concluir el trabajo, ya que el deseo de superación y las ganas de progresar son muy importantes en todo tipo de trabajo.

Fuente: (Pérez, F. 2014)

Es importante darse cuenta que cada persona es diferente y tienen distintos objetivos y es tarea de Recursos Humanos establecer un buen clima y que las metas organizacionales se conviertan en denominador común de todos los que conforman dicha empresa, el clima laboral está atravesado por diversos aspectos como, por ejemplo, las relaciones de poder, estas últimas son algo imposible de evitar y la empresa tiene que cuidar éstos aspectos a fin de que no atenten contra el clima laboral favorable (Pérez, F. 2014).

Continuando con los aportes que diferentes autores tienen acerca de los factores que influyen en el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral, Likert comenta que hay ocho dimensiones estructurales y procesos organizacionales que influyen en el clima laboral y por ende en el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa y su posterior desempeño dentro de la organización los cuales se mencionan en el cuadro siguiente:

Tabla 20 - Dimensiones Estructurales & Procesos Organizacionales que benefician el Desempeño Laboral

No	Dimensiones Estructurales & Procesos Organizacionales	Definición
1	Liderazgo	El liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.
2	Motivación	La motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

No	Dimensiones Estructurales & Procesos Organizacionales	Definición
3	Comunicación	Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan malos entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas.
4	Interacción	Al referirse a la interacción dentro de una organización, nos referimos a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre asignadas.
5	Toma de decisiones	Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. Las consecuencias de una buena o mala decisión pueden tener repercusiones muy importantes como el éxito o fracaso de la empresa, para lo cual es necesario realizar un proceso estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.
6	Establecimiento de metas	El establecimiento de metas para una organización son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo.
7	Control	El control consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

No	Dimensiones Estructurales & Procesos Organizacionales	Definición
8	Rendimiento	El concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.

Fuente: (Pérez, F. 2014)

Después de haber revisado las Dimensiones Estructurales & Procesos Organizacionales que propone Likert influyen en el clima organizacional y el desempeño, es sustancial señalar que dentro algunos estudios de meta análisis realizados al respecto, de los factores que influyen de manera positiva en el desempeño, se han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se relacionan con el desempeño y el rendimiento de las personas se encuentran los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo, la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura (Rodríguez, Paz, Lizana, & Cornejo, 2011,P.222).

Además, la comunicación y el liderazgo son factores sobresalientes dentro del desempeño humano, en las compañías si los empleados tienen una retroalimentación efectiva acerca de los deberes y responsabilidades de sus actividades y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarias, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo (Bojórquez, Peñúñuri, Gil, & López, 2008,P.4).

Asimismo, en el Modelo de Desempeño Humano se identifican siete factores claves que afectan al desempeño los cuales se mencionan a continuación: los estándares claros, la retroalimentación, el apoyo a tareas, los incentivos, los conocimientos y competencias, la capacidad individual y el contexto del trabajo (Bojórquez, Peñúñuri, Gil, & López, 2008).

Dentro de la revisión bibliográfica realizada también se encuentran otros factores y prácticas de Recursos Humanos de Alto Desempeño que influyen en el clima organizacional las cuales se detallan a continuación:

Tabla 21 - Factores y Prácticas de Alto desempeño que influyen en el Clima Organizacional

No	Factores y Prácticas de Alto desempeño que influyen en el clima organizacional	Definición
1	Organización con un propósito	Describe la necesidad de las empresas de “posibilitar comunidades de pasión”, e indica que la “pasión” es un multiplicador de la realización humana cuando los individuos que piensan similar se unen en una causa noble.
2	Selección	La variable selección, considerando su espectro completo desde reclutamiento hasta desvinculación, es una de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Desempeño (PAR) que presenta una de las más altas incidencias (impacto) en el desempeño (resultado financiero). Además, las organizaciones con altas expectativas necesitan asegurar que su reclutamiento se realice con las personas correctas en los puestos de trabajo precisos, o sea, indica que la contratación debe ser selectiva.
3	Reducir el miedo e incrementar la confianza	Una de las causas de las actitudes negativas en el trabajo es el temor a ser despedido. La tendencia a la reducción de las empresas o el temor a que las ideas y creatividad causen la prescindencia de puestos de trabajo atentan contra el compromiso, la motivación y la innovación.
4	Alto nivel de remuneración y vínculo con el desempeño	La remuneración siempre ha estado incluida en las listas de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Desempeño (PAR) de los autores más reconocidos. Tiene un impacto directo en el empleado, especialmente cuando se perciben problemas asociados al nivel, percepciones comparativas negativas o poca transparencia en su determinación.
5	Equidad y justicia	La percepción de equidad y justicia como un factor importante para el clima laboral de los empleados ha sido reconocida por varios autores. Las organizaciones funcionan a un alto nivel cuando se envían señales a los trabajadores de

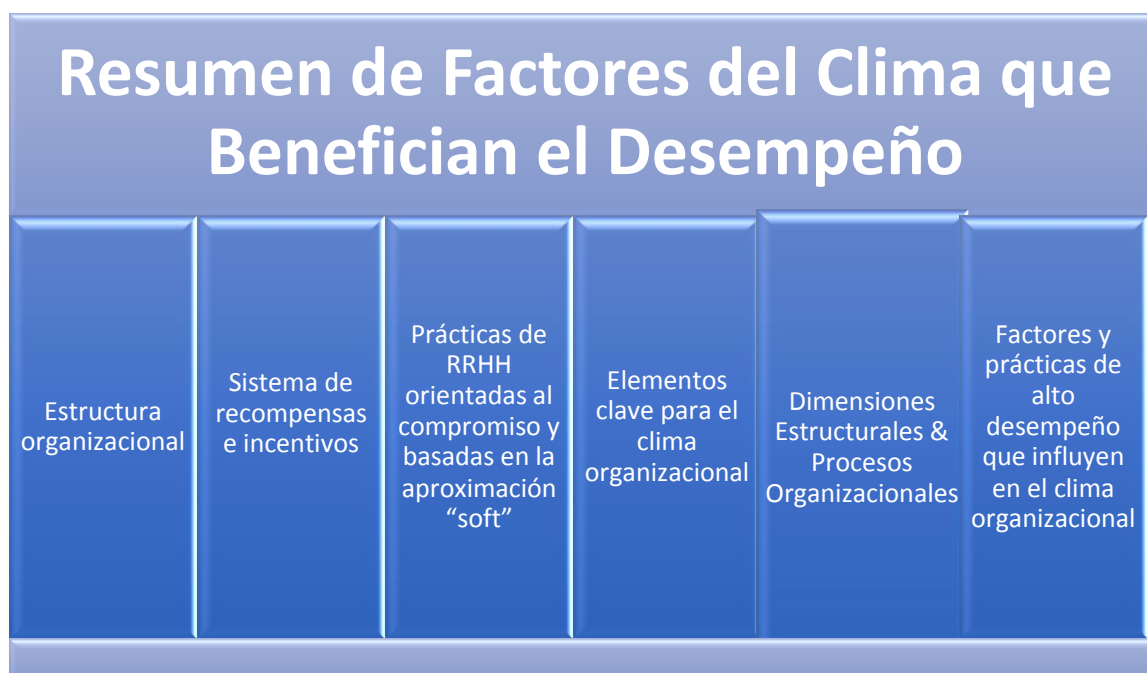
No	Factores y Prácticas de Alto desempeño que influyen en el clima organizacional	Definición
		que son valiosos y valorados, reduciendo las diferencias entre los niveles de la organización.
6	Formación	La formación o entrenamiento es vital para el desempeño de las organizaciones. Las empresas japonesas tienen más horas de entrenamiento que sus competidores del resto del mundo y esto sería una de las explicaciones para su rendimiento superior. El entrenamiento mejora habilidades y competencias, además que activa la norma de reciprocidad; cuando un empleado recibe entrenamiento siente cierta obligación de retribuir con mayor esfuerzo y compromiso.
7	Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	Los trabajadores que participan en equipos auto gestionados disfrutan de una mayor autonomía y discreción, afectando positivamente la satisfacción en el trabajo. Ellos prefieren este método de control y su resultado supera ampliamente al control o supervisión directa.
8	Compartir información	Compartir temas como el rendimiento financiero, la estrategia y las medidas de operaciones lleva a que las personas sientan que se cree realmente en ellas y que no hay secretos. Adicionalmente, las personas entrenadas y motivadas no pueden contribuir a mejorar el desempeño organizacional si los empleados no tienen la información sobre las dimensiones importantes del desempeño y si no reciben entrenamiento para manejar adecuadamente dicha información.
9	Organización sustentable	Si bien los pilares económico y ambiental de la sustentabilidad están bastante internalizados por las empresas o controlados por ley en la mayoría de las naciones, el aspecto social ha tomado relevancia más recientemente. Autores como Durán (2003) vinculan este pilar al sentir de los empleados a

No	Factores y Prácticas de Alto desempeño que influyen en el clima organizacional	Definición
		través del concepto de conciencia social.

Fuente: (Zenteno & Duran, 2016)

Después de realizada la revisión de los factores, las prácticas de Recursos Humanos, los elementos claves, las dimensiones estructurales y procesos organizacionales, así como factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima organizacional, podemos concluir que existen factores comunes de entre los diferentes enfoques planteados, sobre su impacto para el beneficio del clima organizacional y su posterior influencia sobre el desempeño laboral, por lo que para presentar una visión holística de dichos elementos se muestra a continuación un resumen de los factores del clima que benefician el desempeño laboral.

Ilustración 9 - Resumen de Factores del Clima que Benefician el Desempeño



- ✓ Líneas claras de mando
- ✓ Delimitación de tareas en los puestos de trabajo

- ✓ Vinculación de los sistemas de recompensas e incentivos al rendimiento personal y global de la empresa con la visión, los objetivos y las estrategias de sostenibilidad de la organización

- ✓ Comunicación laborales
- ✓ Condiciones laborales
- ✓ Involucramiento laboral
- ✓ Autorrealización
- ✓ Supervisión

- ✓ Claridad
- ✓ Apoyo
- ✓ Retos

- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación
- ✓ Interacción
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Establecimiento de metas
- ✓ Control
- ✓ Rendimiento

- ✓ Organización con un propósito
- ✓ Selección
- ✓ Reducir el miedo e incrementar la confianza
- ✓ Alto nivel de remuneración y vínculo con el desempeño
- ✓ Equidad y justicia
- ✓ Formación
- ✓ Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo
- ✓ Compartir información

ELEMENTOS DEL CLIMA QUE OBSTACULIZAN EL DESEMPEÑO

En el apartado anterior se hizo una revisión de los elementos del clima que benefician el desempeño organizacional, en esta sección se facilitara un panorama sobre los elementos que lo obstaculizan.

Dentro de los elementos que obstaculizan el desempeño se encuentran el desinterés del departamento de talento humano en identificar las capacidades del recurso humano lo que repercute en la calidad de los procesos, pues no existe de parte de los empleados una mejora continua; otra causa es el insuficiente sistema de incentivos y recompensas o su no implementación, lo anterior trasciende en la motivación del trabajador, pues se desmotiva para realizar su trabajo, por lo que existe deserción y ausentismo, extendiéndose al incumplimiento de la planificación. La escasa comunicación interna ocasiona incumplimiento de objetivos, pues existe un bajo rendimiento laboral, este tipo de situaciones afectan a las organizaciones en su desarrollo (Rodríguez, H. 2015).

Además, como se mencionó en párrafos anteriores los factores del clima organizacional son de carácter interno y externo, si los directivos no comprenden estas relaciones, se afecta su integración, por ello, es importante que el estilo de dirección y el liderazgo sea lo suficientemente democrático y abierto para que esta interrelación pueda funcionar en un correcto clima laboral (Rodríguez, H., 2015, P.22).

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Las actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización (Pérez, F., 2014).

Asimismo, el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se desarrolla en algunas instituciones, ya que impide la aportación de nuevas ideas, sugerencias y opiniones lo que cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario, por lo se debe tener cuidado con el tipo de liderazgo que está a cargo de la organización (Pérez, F., 2014).

Podemos concluir que existen varios factores que obstaculizan tanto al buen clima organizacional como al desempeño, que van desde el desinterés del Departamento de Talento Humano en identificar las capacidades del recurso humano, la baja calidad de los procesos efectuados por los colaboradores, pasando por un insuficiente sistema de incentivos y recompensas, una escasa comunicación interna, un estilo de dirección autocrático y la falta de preparación ante las amenazas externas. A continuación, se presenta un cuadro Resumen de Factores del Clima que obstaculiza el desempeño:

Ilustración 10 - Resumen de Factores del Clima que Obstaculizan el Desempeño



Después de revisada la base conceptual de las variables que son objeto de estudio en la presente investigación. En el capítulo siguiente se planteará la metodología a utilizar para dar respuesta tanto al objetivo general, como a los objetivos específicos estructurados.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

En el presente capítulo se presenta en primera instancia la operacionalización de las variables objeto de estudio clima organizacional y desempeño laboral, además se realiza una descripción del tipo de investigación, su profundidad, su temporalidad, finalidad y fuente de datos, luego se exhibe el apartado de población y muestra donde se especifican las unidades de análisis, la caracterización de la población, el tipo de muestreo utilizado y el tamaño de la muestra y para finalizar se realiza una descripción detallada de los instrumentos que se manejarán en esta investigación para recabar información, como ser el cuestionario para medir clima organizacional de Litwing y Stringer y para medir el desempeño la técnica de administración por objetivos la cual tiene como fuente primaria el Sistema Presidencial de Gestión por Resultados.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE I

Clima Organizacional: Comprende los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Litwing y Stringer) 1968

Ilustración 11 - Definición operacional del constructo Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Dimensiones	Definición	Ítems
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10
Responsabilidad	Sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.	11,12,13,14, 15,16,17
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.	18,19,20,21, 22,23
Desafíos	Hace referencia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen en el trabajo.	24,25,26,27, 28
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la	29,30,31,32,

Dimensiones	Definición	Ítems
	existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.	33
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento	34,35,36,37,38,39
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.	41,42,43,44
Conflicto	Es el sentimiento de los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	45,46,47,48,49,50
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo.	51,52,53

VARIABLE II

Desempeño Laboral: Conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana. (Muchinsky).

Administración por objetivos: Este método califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas previamente mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable. (Alles).

Ilustración 12 - Definición operacional del constructo Desempeño Laboral

DESEMPEÑO LABORAL			
Objetos de estudio	Metas Operativas	% de cumplimiento según SPGPR	Clasificación según SGPR
Dirección "X"	1..		
	2...		
	3....		
Dirección "Y"	1..		
	2..		
	3....		
Dirección "Z"	1..		
	2...		
	3....		

Esta investigación será de tipo cuantitativa, con una profundidad correlacional debido a que se tratará de establecer la relación entre la variable Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, la misma también será de carácter transversal ya que solo se tomará una muestra durante un periodo de tiempo, además se enfocará en una finalidad básica a razón que se espera que después de realizada la misma se puedan utilizar los resultados como una fuente de información sobre el estado de las variables objeto de estudio, finalmente la fuente de datos utilizada será de corte no experimental, dado que no se pretende alterar el patrón de conducta de los colaboradores de la institución estudiada.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Unidades de análisis

Personal de una Institución del Sector Gubernamental Hondureño

Caracterización de la población

Esta Institución cuenta con una población total de 268 personas, de las cuales 63 de ellas se encuentran en calidad de préstamo en otras instituciones gubernamentales o en licencia con y sin goce de sueldo por asuntos personales, debido a lo cual dentro de las instalaciones únicamente se cuenta actualmente con 205 colaboradores, de los cuales 132 son hombres y 73 son mujeres, en cuanto al nivel educativo el 80% del personal con el que cuenta la Institución tiene un nivel académico Universitario de Pregrado, Post grado y nivel de Doctorado, en cambio el 20% restante cuenta con un nivel educativo que oscila entre primaria, diversificado y universitaria incompleta, la población mencionada pertenece al área administrativa, operativa y personal de apoyo logístico.

Tipo de Muestreo

Se ha decidido utilizar la técnica probabilística estratificada, ya que se planea dividir la muestra por estratos y de esos estratos tomar una cantidad de sujetos al azar, para el caso, se tomarán las tres Direcciones con las que cuenta la Institución, debido a que son las que están en estrecha vinculación con el cumplimiento de las metas organizacionales, que influyen en el desempeño de la Entidad.

Tamaño de la muestra

Según programa estadístico de Asesoría Económica & Marketing consultado, que utiliza como la fórmula para el cálculo la Ecuación Estadística para Proporciones Poblacionales,

bajo un margen 5% (Mejía, 1955) Nivel de confianza: 95% y una Población: 205 personas, el Tamaño de muestra establecido es de 134 personas.

INSTRUMENTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

HISTORIA DEL INSTRUMENTO

El estudio experimental que dio origen al instrumento de Litwing y Stringer, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización basado en la teoría de Motivación de Mc Clelland (Gonzales, 2014)

Se fijaron tres objetivos de investigación:

1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
3. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional

Los autores aportan al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo (Garbuglia, 2013)

Asimismo descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos (Garbuglia, 2013)

Además, facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas. Concluyeron también que los climas laborales pueden provocar cambios en los rasgos de personalidad aparentemente estables (Garbuglia, 2013).

Esas (9) dimensiones según sus postulaciones explican el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización (Severich & García, 2013):

Mismas que se describen a continuación:

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Desafío: Hace referencia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen en el trabajo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo (Severich & García, 2013)

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

El cuestionario de preguntas cerradas desarrollado originalmente por Litwing y Stringer en 1968 para evaluar nueve dimensiones del clima organizacional. Se ha utilizado para estudios extensos de clima y tiene un alto grado confiabilidad 0.8343 (Pérez M. , 2012)

DESCRIPCIÓN

El mismo consta de 53 preguntas cerradas de selección múltiple. En este cuestionario se usó una escala de tipo Likert y las preguntas están redactadas en dos direcciones: positiva y negativa. La dirección positiva califica favorablemente el objeto de actitud; a mayor puntuación su actitud será más favorable. La dirección negativa, por el contrario, califica desfavorablemente el objeto actitud, mientras los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, la actitud es más desfavorable. (Pérez M. , 2012)

La escala contiene cuatro opciones de respuesta que se califican como (Pérez M. , 2012):

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

FORMA DE OBTENER LA PUNTUACIÓN

Forma de obtener la puntuación: Sumando los valores obtenidos en cada frase (Pérez M. , 2012)

La mayor puntuación es 4 y la menor es 1 por cada afirmación lo que implica una puntuación máxima de 212 y la mínima es de 53 por cada cuestionario (Pérez M. , 2012)

Para obtener el promedio en cada escala se utiliza la fórmula PT/NT , siendo PT la puntuación máxima obtenida en la escala y NT el número de afirmaciones (Pérez M. , 2012)

Puntuación en la escala Ítems Positivos

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4

La puntuación anterior corresponde a los *Ítems de polaridad positiva*, cabe resaltar que para los *Ítems de Polaridad Negativa* se invierten los valores tal y como se muestra en el cuadro que se presenta a continuación:

Puntuación en la escala Ítems Negativos

Muy en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
De acuerdo	2
Muy de acuerdo	1

Mientras más puntuación se obtenga en el cuestionario, una vez sumado los valores asignados a cada ítem, el Clima Organizacional resultara mejor evaluado. Se establece un rango en la escala con el siguiente criterio (Pérez M. , 2012)

Rangos

0 al 1	Muy deficiente
1 al 2	Deficiente
2 al 3	Regular
3 al 4	Muy bueno
4 al 5	Excelente

FORMA DE ADMINISTRACIÓN

Se plantea administrar el cuestionario de Litwing y Stringer (1968) (Revisado 2001) que consta de 53 ítems de manera digitalizada en un sistema informático, para agilizar la recolección de información, por lo que el cuestionario antes citado se remitirá a los correos de los colaboradores que pertenecen a las tres Direcciones objetos de estudio y a sus respectivas Divisiones que las componen.

Además de las ventajas que ofrece la tecnología en términos de reducción de tiempo y control de errores, se plantea esta posibilidad a razón de que no siempre las personas tienen la disponibilidad de tiempo para poder atender este tipo de solicitudes de investigación que corresponden a responsabilidades fuera de las funciones asignadas y por lo que al tener acceso electrónico al instrumento de recolección de información pueden hacer el llenado del cuestionario en un momento del día donde se encuentren más concentrados en la tarea.

Otro elemento positivo e importante es que a través de este método de recolección de datos se pretende disminuir el sesgo (en las respuestas) que representa la presencia del investigador consultando “in situ” a los elementos de la muestra; por tanto, el espacio y equipo asignado a los empleados seleccionados permiten un ambiente de mayor confianza y libertad al momento de responder el instrumento.

Finalmente, otra ventaja del uso de la implementación del instrumento por medio de herramientas informáticas es que las preguntas son directamente llenadas en un formulario que tabula automáticamente las respuestas y donde se puede realizar un análisis de calidad de las mismas. Previamente se ha considerado una serie de validaciones de datos que garantizan la calidad del levantamiento de la información.

RAZON POR LA QUE SE ELEGIO EL INSTRUMENTO

En el presente estudio se decidió utilizar la Teoría e Instrumento de Litwing y Stringer debido a que la misma realiza una síntesis de la teoría objetiva y subjetiva, por lo que al criterio del autor presenta una visión holística sobre el constructo de clima organizacional después de la revisión bibliográfica realizada.

Luego de analizado el instrumento para medir el clima organizacional, procederemos a brindar una revisión a la técnica para medir el cumplimiento de metas organizacionales seleccionado para esta investigación, para medir la consecución de metas se plantea utilizar la técnica de administración por objetivos, utilizando como fuente primaria el Sistema Presidencial de Gestión por Resultados, donde las instituciones públicas ingresan sus metas

organizacionales y se le brinda seguimiento al cumplimiento de las mismas, el cual se describe a continuación:

SISTEMA PRESIDENCIAL DE GESTIÓN POR RESULTADOS

Ilustración 13 - Imagen del Sistema Presidencial de Gestión por Resultados



DISEÑO DEL SISTEMA

El diseño del sistema responde a los Macroprocesos que integran la gestión por resultados, como parte de las herramientas tecnológicas que aseguran la implementación del mismo.

A manera de recordatorio se enlistan a continuación los macroprocesos:

Tabla 22 - Listado de Macro Procesos de la Gestión por Resultados

No.	Macro Proceso	Abreviación
1	Planificación estratégica	PE
2	Presupuesto basado en desempeño	PBD
3	Administración de recursos	AR
4	Monitoreo y evaluación	ME
5	Control de gestión y rendición de cuentas	CGRC

Aseguramiento de la calidad de la información vinculada con la Gestión por Resultados.

Ilustración 14 - Vinculación de Macro Procesos

		Macroprocesos				
		PE	PBD	AR	ME	CGRC
Elementos del aseguramiento de la calidad de la información según implementación de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG)	Planificación					
	1	Capacitación en planificación y uso de instrumentos para la matriz de carga (MC).				
	2	Formulación del POA-Presupuesto en MC.				
	3	Revisión del POA-Presupuesto por parte de los analistas de DPGR y de DPPEPIP.				
	4	Remisión de las observaciones del DPGR y de DPPEPIP a las instituciones.				
	5	Recepción, Autorización y reenvío por parte de las de DPGR y de DPPEPIP de la MC corregida.				
	6	Autorización por parte de la Máxima Autoridad de la institución.				
	7	Directores y Jefes de Programas ingresan la información acompañados de analistas de DPGR y de DPPEPIP.				
	Ejecución					
	1	Los datos correspondientes a la ejecución institucional solo pueden ser ingresados por los usuarios autorizados para cada Programa Institucional y en la sección de metas institucionales por el Director (a) de UPEG en los primeros diez días del mes subsiguiente donde se efectuó la ejecución, luego se cierra el SGPR.				
	2	En la sección de ejecución los usuarios autorizados por los Programas Institucionales, cargan los medios de verificación de los productos ejecutados por la institución (Informes, fotografías etc.)				
	3	Las modificaciones sobre lo programado solo se pueden efectuar en los primeros trimestres del año siempre y cuando tengan el justificativo correspondiente, mismo que debe ser solicitado bajo oficio firmado por la Máxima Autoridad de la Entidad (MAE) y autorizado mediante Dictamen de las DPGR y de DPPEPIP, cabe resaltar que ya en el cuarto trimestre no se aceptan modificaciones.				
	Seguimiento					
	1	Este se realiza a lo interno de las instituciones, por medio de la figura de Director de UPEG, mediante los reportes que genera el sistema para dicho fin.				

		Macroprocesos				
		PE	PBD	AR	ME	CGRC
Validación						
1	La validación se realiza sobre lo reportado como ejecutado en el SGPR por parte de las instituciones, la División de Validación y Verificación (VV) se traslada a las instituciones a corroborar los ingresado en el sistema solicitando medios de verificación que respondan a lo cargado.					
2	Los hallazgos se reportan a las autoridades competentes de acuerdo a cada caso. Los escenarios que se manejan son: a) Cuando el proceso de VV encuentra una coincidencia de 100% entre la planificación y la ejecución, b) Cuando la VV encuentra discrepancia (mayor o menor) entre lo planificado y lo VV o entre los ejecutado y lo VV. Se realizan las recomendaciones necesarias en los informes de VV.					
Evaluación						
1	Realiza capacitaciones continuas para el diseño de la estructura de los elementos de planificación, a fin de que exista una coherencia consistente de todos los elementos de la cadena de valor.					
2	Se realizan revisiones permanentes a la ejecución de los programas y proyectos; con el propósito de proponer recomendaciones y mejora en el momento de ejecución para el alcance de los objetivos planteados.					
3	Se realizan informes trimestrales y anuales de ejecución, por parte de la DPGR, atendiendo a los rangos de calificación especificados en los semáforos que aparecen en el SGPR, mismos que están vinculados a los indicadores de ejecución previamente revisados en el POA- Presupuesto ingresado.					
Uso de las TIC'S como						
1	El SPGR está compuesto por los elementos anteriores y con soporte tecnológico a través de una serie de controles informáticos tales como: acceso a información específica y detallada por perfil de usuario y según puesto de trabajo, control de tiempos para la carga de información según normativa legal, validación de datos, permisos para la modificación de la planificación o la ejecución, carga de evidencias de VV dentro de la plataforma.					
2	Otros elementos que incluye el sistema son: información de contactos (responsables) de la UPEG de cada institución, responsables de programas, enlace de la DPGR para cada Gabinete Sectorial, entre otros.					

(Creación Henry Pinto)

ORIGEN

El sistema Presidencial de Gestión por Resultados se construyó en el marco de una ATN (Atención Técnica no Reembolsable) de PROVED-BID, para fortalecer la Gestión por Resultados a finales del año 2013 se inicia el proceso de construcción del Sistema (Castillo, 2016)

CONCEPTUALIZACIÓN

El Sistema Presidencial de Gestión por Resultados, constituye la herramienta a través de la cual, la presente administración llevará a cabo el seguimiento de la gestión institucional en los diferentes niveles de planificación (Castillo, 2016).

Un diseño conceptual de su estructura se detalla a continuación:

Además, de ser una herramienta de gestión y programación para las mismas instituciones. Ellas podrán planificar, dar seguimiento, monitoreo y evaluar las metas, bienes y servicios que se entregarán a la ciudadanía (Castillo, 2016)

VISTAS DEL SISTEMA

El Sistema cuenta con 3 niveles de trabajo:

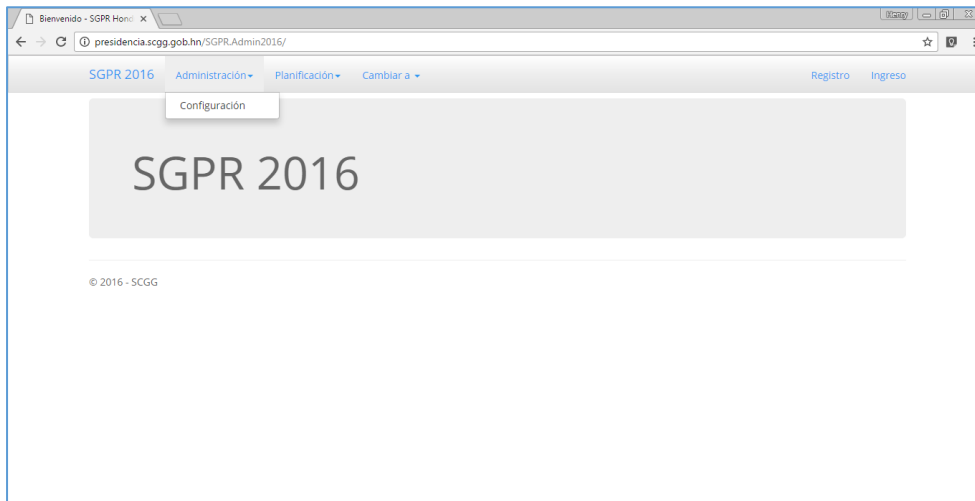
Tabla 23 - Descripción de las vistas del Sistema Presidencial de Gestión por Resultados

VISTAS	USUARIO	DESCRIPCIÓN
Administrativa-institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directores de UPEG 2. Jefes de Programa 3. Analistas de Planificación y Monitoreo 	Se consulta la información acerca de las Institución, Programas, Metas, Productos Finales, Productos Intermedios y Tareas. Sean en estado de planificación o ejecución.
Pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciudadanía en General 2. Entes de Veeduría Pública 3. Organismos internacionales 	Proveerá información relacionada a las prioridades presidenciales orientadas a poblaciones objetivo. Esta vista se encuentra en proceso de construcción.
Presidencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente de la República 	Una parte del SPGR orientada a la toma de decisiones de nivel directivo y estratégico de país. Con ella el presidente y su equipo de asesores analizan la información sobre los resultados y las personas responsables de los mismos. Este nivel de acceso es restringido.

A continuación, se presenta y explica de forma breve y gráfica la vista administrativa institucional del SGPR:

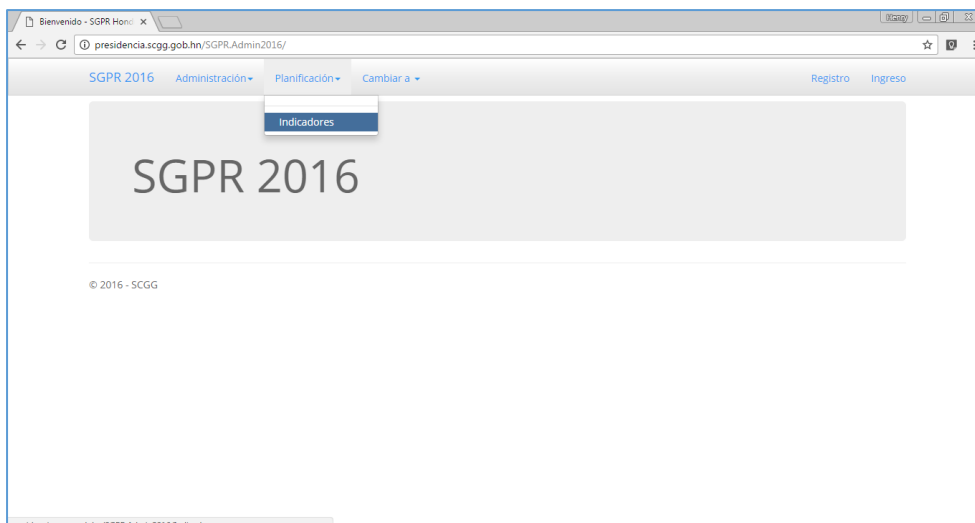
Vista de ingreso al SGPR opción general administración 2016 (Gobierno de Honduras, 2016)

Ilustración 15 - Imagen de Ingreso al SGPR



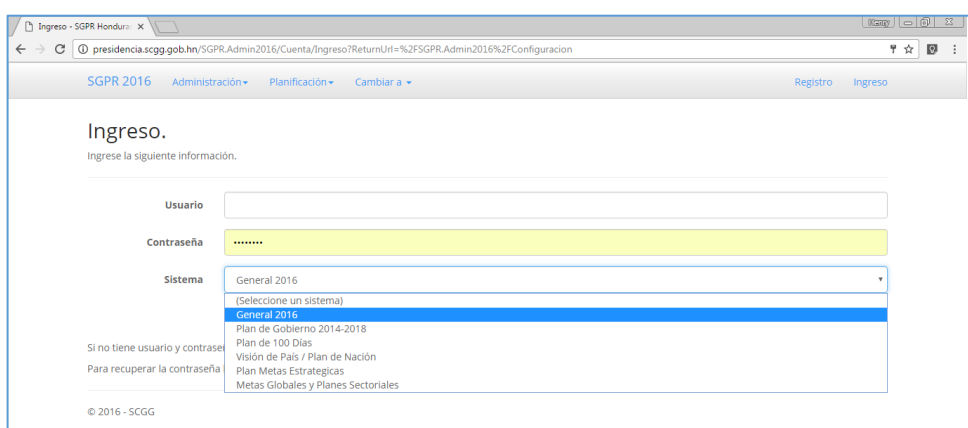
Vista de la pantalla de ingreso al SGPR (Gobierno de Honduras, 2016)

Ilustración 16 - Imagen de entrada a la Planificación Institucional



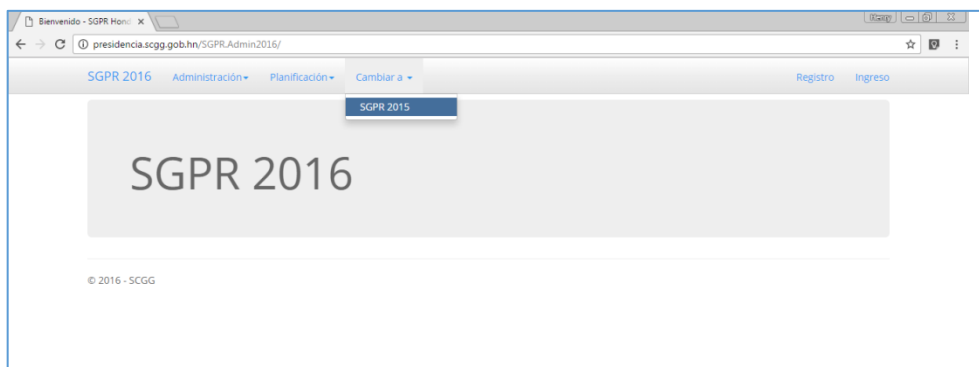
Vista de la entrada para la planificación institucional (Gobierno de Honduras, 2016)

Ilustración 17 - Imagen de la Vista Administrativa del SGPR



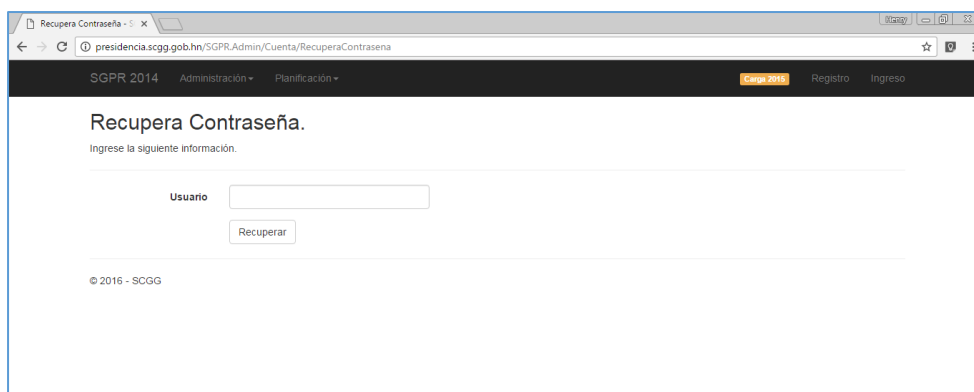
Vista de la administración del SGPR datos históricos de 2015 (Gobierno de Honduras, 2016)

Ilustración 18 - Imagen de Ingreso al SGPR



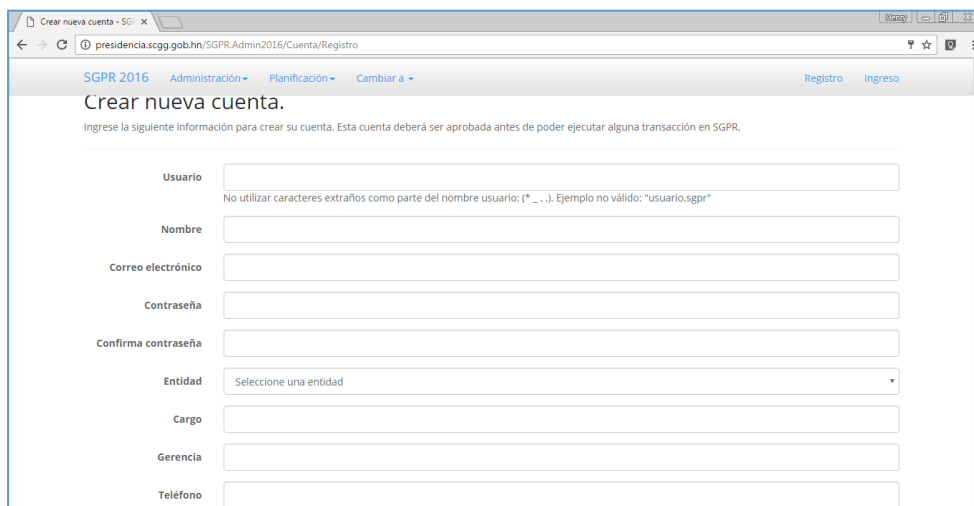
Vista de opción para recuperar contraseña de usuario autorizado en el SGPR (Gobierno de Honduras, 2016)

Ilustración 19 - Imagen vista de recuperación de contraseña



Vista de opción para crear una nueva cuenta de usuario autorizado en el SGPR (Gobierno de Honduras, 2016)

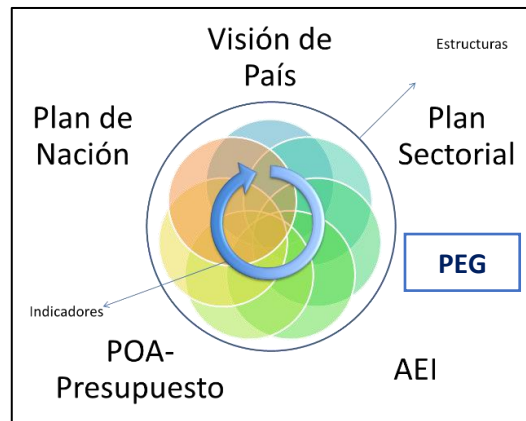
Ilustración 20 - Imagen vista para creación de cuenta de usuario



VINCULACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA/ OPERATIVA NACIONAL

Asimismo, el Sistema Presidencial busca la integración con todos los niveles de Planificación Nacional, mismos que se muestran en la siguiente imagen (Castillo, 2016)

- Visión de País (VP)
- Plan de Nación (PN)
- Plan Estratégico de Gobierno (PEG)
- Plan Estratégico Sectorial (PES)
- Poa – Presupuesto
- Agenda Estratégica Institucional (AEI)

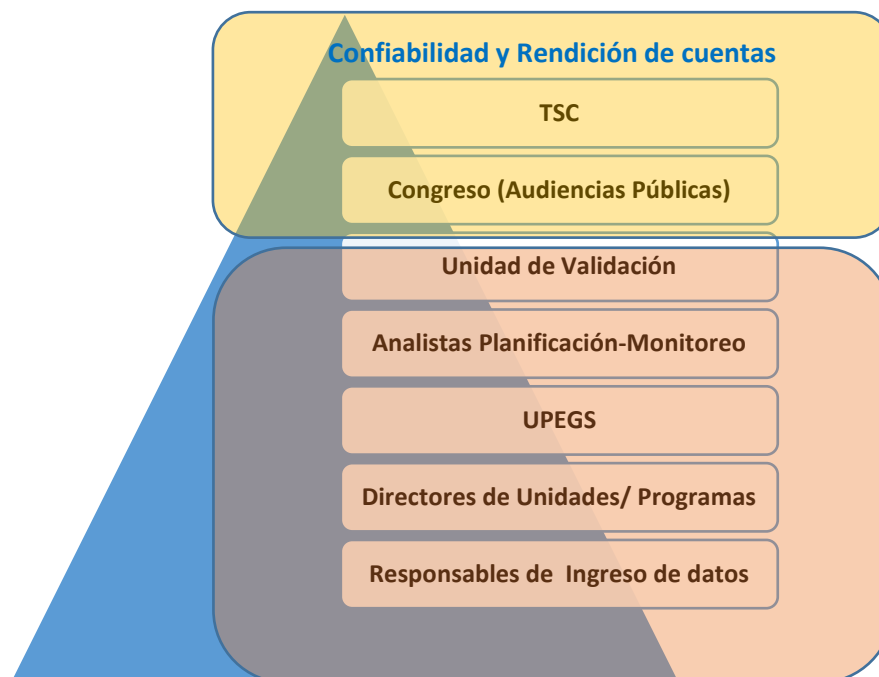


INGRESO DE LA INFORMACIÓN

La información es ingresada al Sistema Presidencial de Gestión por Resultados (SGPR), por los Directores o Jefes de Programas, bajo la supervisión del Director de la Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión (UPEG), luego que su planificación ha sido revisada por la Dirección Presidencial de Planificación, Presupuesto e Inversión Pública y la Dirección Presidencial de Gestión por Resultados, que integran la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG), previa aprobación para su ingreso en el SGPR de la Máxima Autoridad de la Entidad (MAE)(el Director Ejecutivo Institucional o el Titular de la Secretaria de Estado) (Rodriguez I. , 2016)

CONFIABILIDAD DEL SISTEMA

Ilustración 21 - Confiabilidad del Sistema de Gestión por Resultados



A nivel externo esta Institución se realiza la rendición de cuentas de la ejecución de la planificación ingresada al Sistema Presidencia de Gestión por Resultados (SGPR) se realiza por medio de audiencias públicas en el Congreso de la República (CN) y al Tribunal Superior de Cuentas (TSC) (Rodríguez I. , 2016)

Dentro de los controles de confiabilidad de la ejecución de la programación ingresada al SGPR, se encuentra la División de validación y Verificación, quien es la encargada Validar y Verificar los Programas y Proyectos priorizados y enmarcados en la consecución de los objetivos y metas del Plan de Nación, Visión de País y Plan de Todos para una Vida Mejor, que reportan en el Sistema Presidencial de Gestión por Resultados las Instituciones del Poder Ejecutivo (División de Validación y Verificación , 2015)

VALIDEZ DEL SISTEMA

Los niveles de validez del sistema lo constituyen (Castillo, 2016):

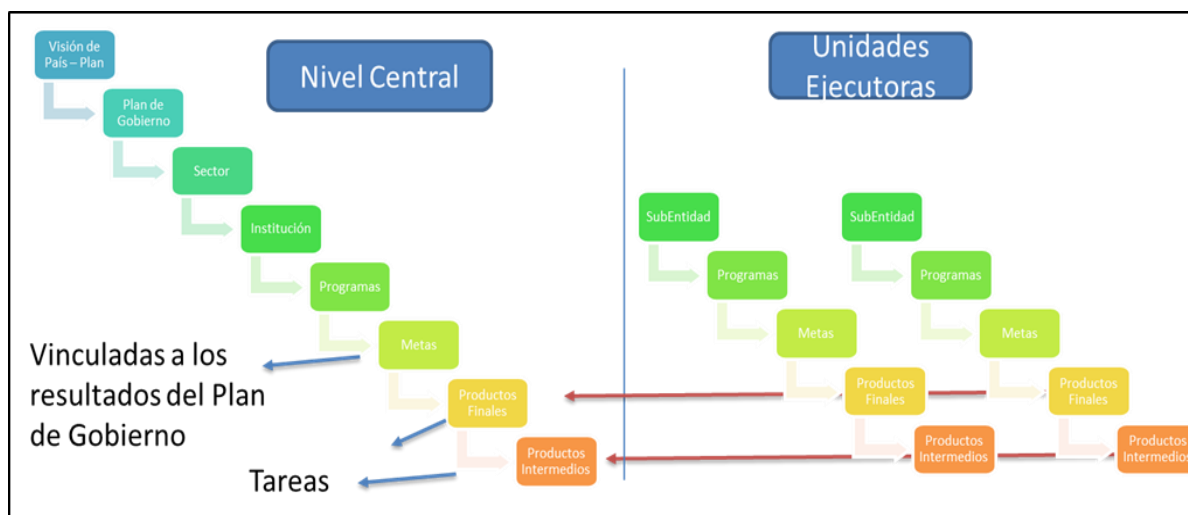
Tabla 24 - Niveles de validez del SGPR

Actores Involucrados	Campo de Acción
Filtros Institucionales (Directores de la Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión y Jefes de Programas)	Usuario Externo a la SCGG
Gabinetes Sectoriales	Usuario Externo a la SCGG
Analistas de Planificación y Monitoreo de la Secretaría de Coordinación General de	Usuario Interno de la SCGG

Actores Involucrados	Campo de Acción
Gobierno(SCGG)	
Administradores del Sistema Presidencial de Gestión por Resultados	Usuario Interno de la SCGG
Analistas de Validación y Verificación	Usuario Interno de la SCGG

QUE EVALUA EL SISTEMA

Ilustración 22 - Imagen de lo que evalúa el SGPR



CLASIFICACIÓN MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN

En el Sistema Presidencial de Gestión por Resultados se evalúan metas institucionales, los productos finales, los productos intermedios y con sus respectivas tareas en contraste a la Planificación Anual Institucional, por medio de indicadores de medición creados en el sistema, también cabe resaltar que los rangos de clasificación para la ejecución institucional han sido creados a solicitud del Sr Presidente de la Republica, tal como se muestra en el siguiente cuadro (Rodriguez I. , 2016):



Tabla 25 - Tabla de clasificación porcentual del cumplimiento de ejecución Institucional en el SGPR

COLOR INDICATIVO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	CLASIFICACIÓN
	95 -100	Satisfactorio
	85- 94	Medianamente satisfactorio
	0- 84	No satisfactorio

Razón por la que se escogió

Debido a que el Sistema Presidencial de Gestión por Resultados es el mecanismo que se utiliza para medir el nivel de cumplimiento de las Instituciones Públicas como herramienta para el monitoreo de la gestión institucional en los diferentes niveles de planificación, se ha decido utilizar el mismo para medir el cumplimiento de las metas operativas de la Institución del Sector Gubernamental para luego contrastarlo, con los puntajes obtenidos de la Medición del Clima Organizacional.

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente apartado se presentarán los resultados que se obtuvieron del análisis de las variables que son objeto de estudio, partiendo desde los resultados de los objetivos planteados en la presente investigación, mismos que incluyen la influencia del clima organizacional en el cumplimiento de metas operativas de una Institución Gubernamental Hondureña, la caracterización del clima organizacional (CO) de la Institución bajo el enfoque de Litwing y Stringer y los componentes del CO que benefician u obstaculizan el cumplimiento de metas, hasta la descripción del análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División (Desempeño Laboral) y cada uno de los nueve (9) componentes que integran el CO, realizando también un análisis inferencial para definir con mayor precisión los hallazgos del estudio y sus posibles causas.

Luego de examinar los resultados de la Investigación **se aceptó la Hipótesis Nula “El Clima Organizacional no influye en el cumplimiento de las metas operativas de una Institución Gubernamental Hondureña ”**, ya que después de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial; se encontró que existe una correlación de **0.35** no significativa al nivel de 0.05 entre las variables Clima Organizacional y Desempeño con lo cual se concluye que la influencia entre ambas es moderada y no significativa.

Cabe resaltar que para la toma de información se utilizó la siguiente metodología como base para presentar los resultados descritos en la presente investigación; una encuesta de 53 Ítems que se aplicó a finales del año 2016, que estaba compuesta por nueve (9) componentes bajo el enfoque teórico de Síntesis de Litwing y Stringer, la misma fue administrada vía correo electrónico y se obtuvo una muestra de 120 participantes, con representatividad de las Tres Direcciones, con modalidades de contratación permanente y por contrato, de las cuales 56% pertenecían al sexo femenino y el 44% al sexo masculino.

Por otro lado, es importante mencionar que para la realización de análisis a lo largo del presente documento tanto para la variable Clima organizacional como para sus nueve (9) componentes se utilizó la *clasificación de Litwing y Stringer* que se muestra a continuación:

Tabla 26 - Rangos de Clasificación Litwing y Stringer

RANGOS	CLASIFICACIÓN
0 - 1	Muy deficiente
1 - 2	Deficiente
2 - 3	Regular
3 - 4	Muy bueno
4 - 5	Excelente

Para el análisis del cumplimiento de *Metas Operativas* que están vinculadas a la variable de estudio *Desempeño Organizacional*, se utilizó la clasificación presente en el Sistema Presidencial de Gestión por Resultados, misma que se utiliza en la actual Administración Pública para todas las Instituciones del Estado, se describe a continuación:

Tabla 27- Clasificación porcentual del cumplimiento de ejecución Institucional en el SGPR

COLOR INDICATIVO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	CLASIFICACIÓN
	95 -100	Satisfactorio
	85- 94	Medianamente Satisfactorio
	0- 84	No Satisfactorio

Además, que para los análisis *de correlación* entre variables se utilizó la escala que se describe a continuación:

De 0.29 hacia abajo se considera un bajo nivel de correlación, de 0.30 a 0.50 la correlación es de tipo moderada y de 0.51 a 0.80 la correlación cae dentro de un rango Alto y de 0.81 en adelante la correlación obtenida es Muy Alta.

Asimismo se tomó en consideración la direccionalidad de la puntuación obtenida en los cruces de variables, dado lo cual un puntaje positivo (+) era interpretado como de influencia positiva en las variables dependientes, Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División (Desempeño Laboral), en cambio cuando la simbología obtenida dentro de un puntaje era negativa (-) se interpretará como de

influencia negativa sobre las variables dependientes antes descritas en relación a la variable intermitente Clima Organizacional y sus nueve componentes.

En cuanto al *Nivel de Significancia* debajo de 0.05 se considerará significativo, en cambio cuando se obtenía una puntuación superior al nivel antes descrito se clasificaba como no significativo.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL HONDUREÑA

En la presente administración gubernamental que comprende el periodo de Gobierno 2014- 2018 se han realizado re estructuraciones tanto en las instituciones como en las empresas que constituyen el sector público hondureño, se han ejecutado readecuaciones de personal como ser el caso de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) 2015 se han incorporado instituciones dentro de otras estructuras como es el caso del Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados (SANAA) 2014 a una nueva institución junto con el Fondo Hondureño de Inversión Social FHIS y PRONADERS llamada IDECOAS Instituto de Desarrollo Comunitario Agua y Saneamiento la cual fue creada con el interés de eficientar el quehacer institucional de las entidades antes descritas, también se han reestructurado totalmente instituciones como ser la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) ahora (SAR) Servicio de Administración de Rentas 2017.

Todas estas re estructuraciones tienen como característica principal el interés de mejorar los servicios prestados por las instituciones y empresas públicas a la ciudadanía, con lo cual sería interesante investigar si estas medidas tomadas han tenido en primera instancia un impacto en el cumplimiento de los objetivos para los que fueron creadas y si el clima de estas instituciones ha sufrido algún impacto en función de los mismos, puesto que estudiar a todas las Instituciones del Sector Público requeriría de una considerable cantidad de recursos humanos y financieros, se ha decidido tomar como punto de partida el estudio de una Institución del Sector Público, que por su naturaleza tiene un fuerte impacto sobre el quehacer del resto de las Entidades Gubernamentales del país.

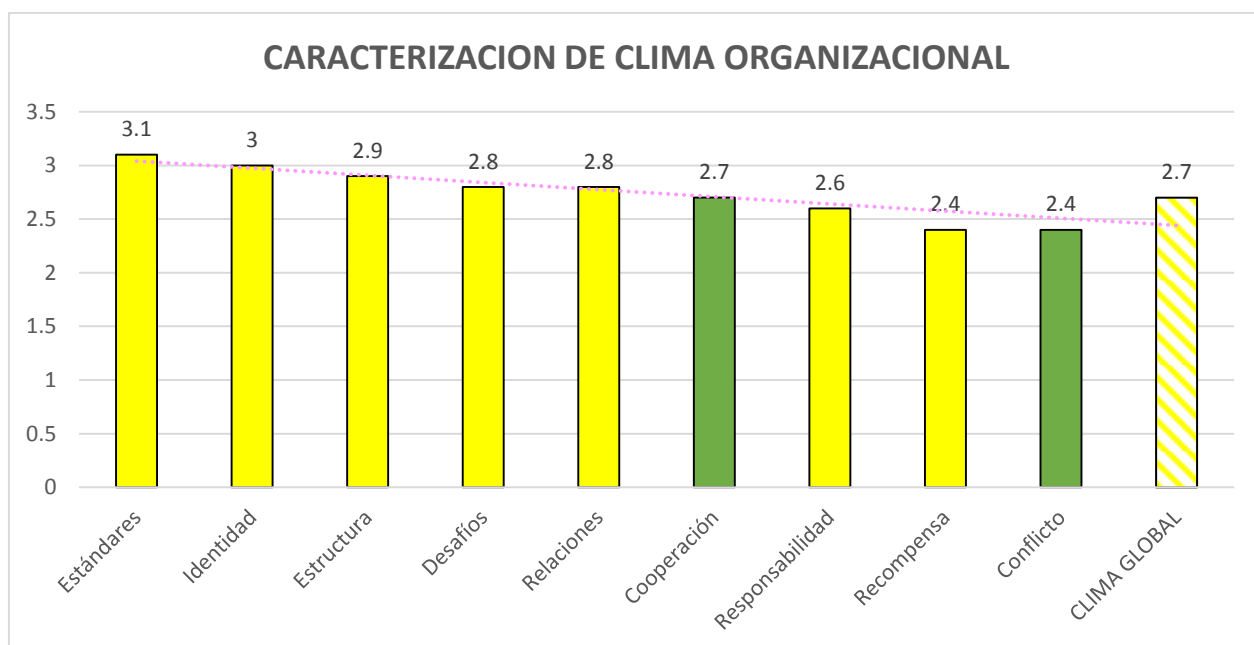
La institución que se ha utilizado como objeto de estudio ha sufrido cambios en su estructura organizativa, que apuntan a facilitarle el cumplimiento de su mandato institucional, lo que ha derivado en nuevas competencias y le ha hecho redefinir sus objetivos, además cabe mencionar que esta es una entidad ya de muchos años, con lo cual conserva personal de

gestiones anteriores, pero ha incorporado nuevo personal con modalidad de contratación tanto permanente como no permanente.

Esta Entidad está constituida por tres grandes Direcciones de carácter operativo y por un área que desarrolla las funciones administrativas denominada Actividades Centrales, puesto que las primeras están vinculadas directamente al quehacer institucional se ha tomado una muestra por criterio de ellas para realizar un estudio de clima organizacional y su relación con el cumplimiento de metas operativas.

Por lo que en los siguientes párrafos se realizará un análisis a nivel de detalle de los componentes que conforman el clima organizacional, el clima presentado por las Direcciones, pasando por el desglose de puntuación de Ítems por componentes, además de una clasificación del porcentaje de categorías de respuesta por componente, el detalle de cumplimiento de Metas de la Institución, finalizando con el análisis de las variables demográficas sexo y modalidad de contratación.

Ilustración 23 - Gráfico de Caracterización del CO Global



En el gráfico anterior se puede observar que en la caracterización de los componentes de Clima Organizacional (CO), dos (2) de los componentes *Identidad* y *Estándares* obtuvieron una puntuación que los clasifica como muy *buenos* en tanto que la variable CO y el resto de los siete (7) componentes caen dentro del rango regular.

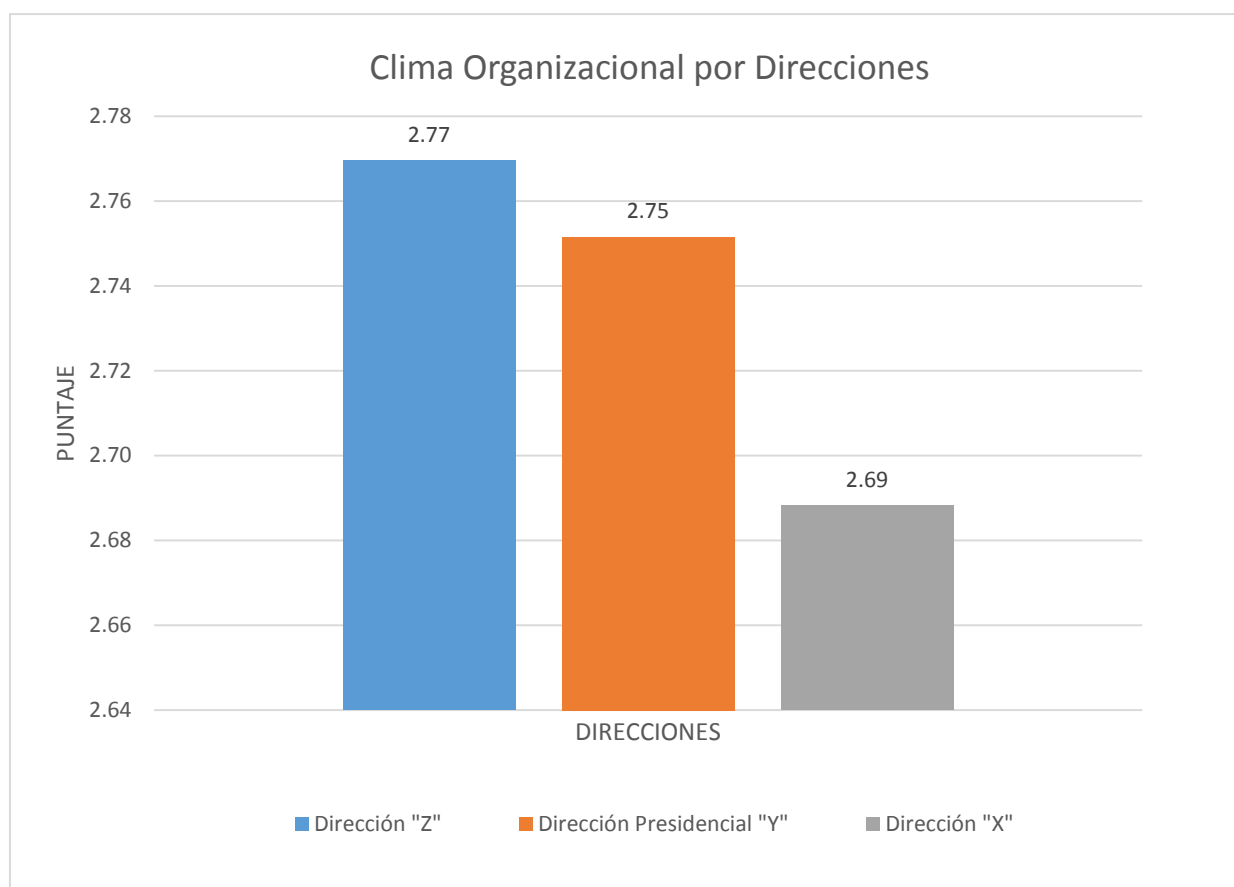
Con lo descrito en el párrafo anterior se puede inferir que las personas encuestadas dentro de esta Institución encuentran que se atribuye importancia al sentimiento de pertenecer y ser

un miembro valioso del equipo de trabajo, además tienen la sensación de compartir sus objetivos personales con los de la organización.

También los miembros de la organización perciben que los estándares que se han fijado para la productividad son altos.

En cambio, consideran que en general el clima organizacional que es definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que tienen influencia directa en su comportamiento es **regular**.

Ilustración 24 - Gráfico de CO por Direcciones



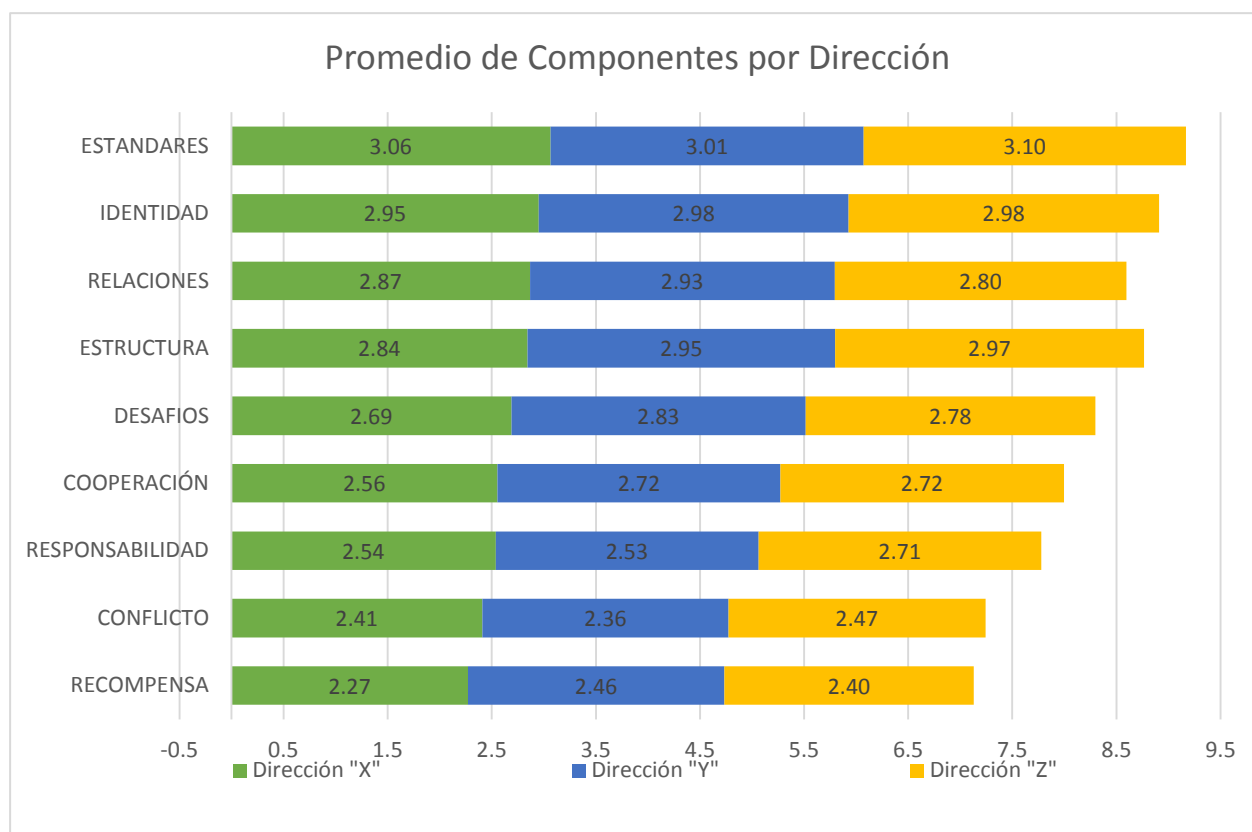
En el gráfico anterior muestra que el Clima Organizacional analizado por *Direcciones*, obtuvo en términos generales una puntuación clasificada como **Regular**, y se encontró que la Dirección "X" obtuvo la menor puntuación del promedio.

Al realizar un análisis del párrafo anterior se puede inferir que el Clima que se percibe dentro de cada Dirección es diferente, lo que podría estar influenciado, por los procedimientos que se manejan en cada una de ellas, las reglas percibidas, los planes de remuneración, los niveles de responsabilidad entre otros, pero como las tres forman parte de

una sola Institución, se debería apuntar a disminuir las brechas en el Clima percibido por el personal que labora en cada una de ellas.

Por lo cual en el gráfico presentado a continuación se muestra el desglose de los componentes del Clima Organizacional para cada una de la Direcciones.

Ilustración 25 - Gráfico de Promedio de Componentes por Dirección



En la **DIRECCIÓN "X"**:

Los **Estándares** que se han fijado para la productividad de esta Dirección son percibidos como positivos según se muestra en los datos analizados.

En cambio, la **Identidad** que hace referencia al sentimiento de que uno pertenece o se acopla a los objetivos que persigue la institución y que se es un miembro valioso de un equipo de trabajo es percibida como regular, lo mismo ocurre para la **Cooperación** que es concebida como la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, al igual que los **Desafíos** que corresponde a las metas que los miembros de la Dirección tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor, consideran que el grado de competencia es regular, en cuanto a la **responsabilidad** o saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la

Dirección también es regular, lo mismo ocurre para el **conflicto** que incluye el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen, también para las **relaciones** que describe la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, la **recompensa** recibida por el trabajo bien hecho se percibe como regular, al igual que la **estructura** de la Dirección que la integran la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de sus labores.

DIRECCIÓN “Y”:

Los **Estándares** que se han fijado para la productividad de esta Dirección son percibidos como positivos según se muestra en los datos analizados.

En la Dirección Y los trabajadores encuestados perciben que la **Identidad** o el sentirse como un miembro valioso del equipo de trabajo es regular, al igual que las **Relaciones** la existencia de un ambiente de trabajo grato, la **Cooperación** existencia de un espíritu de ayuda, la **Estructura** o la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, los **Desafíos** o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor, la **Responsabilidad** o certeza de cuál es su trabajo, la **Recompensa** recibida por el trabajo bien hecho y el **Conflicto** énfasis en que los problemas salgan a la luz.

DIRECCIÓN “Z”:

Los **Estándares** que se han fijado para la productividad de esta Dirección son percibidos como positivos según se muestra en los datos analizados.

En la Dirección “Z” los trabajadores encuestados perciben que la **Identidad** o el sentirse como un miembro valioso del equipo de trabajo es regular, al igual que **Estructura** o la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, al igual que las **Relaciones** la existencia de un ambiente de trabajo grato, los **Desafíos** o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor, la **Cooperación** existencia de un espíritu de ayuda, la **Responsabilidad** o certeza de cuál es su trabajo, el **Conflicto** énfasis en que los problemas salgan a la luz y la **Recompensa** recibida por el trabajo bien hecho

La mejor percepción de la **Identidad** se encuentra entre las Direcciones “Y” y “Z”, el nivel más bajo lo tiene la Dirección “X”.

En cuanto al mejor manejo de **Conflicto** lo tiene la Dirección “Z” y presenta un menor desarrollo en la Dirección “X”.

El mayor grado de **Cooperación** percibida está en las Direcciones “Y” y “Z”, el nivel más bajo lo tiene la Dirección “X”.

El nivel más alto de **Estándares** percibidos está en la Dirección “Z”, el nivel más bajo lo tiene la Dirección “X”.

El mejor grado de **Relaciones** percibidas está en la Dirección “Y” y el nivel más bajo la Dirección “Z”.

El nivel más alto de **Desafíos** percibido se encuentra en la Dirección “Y” y el más bajo la Dirección “X”.

El mayor grado de **Recompensa** percibida está en la Dirección “Y” y el menor en la Dirección “X”.

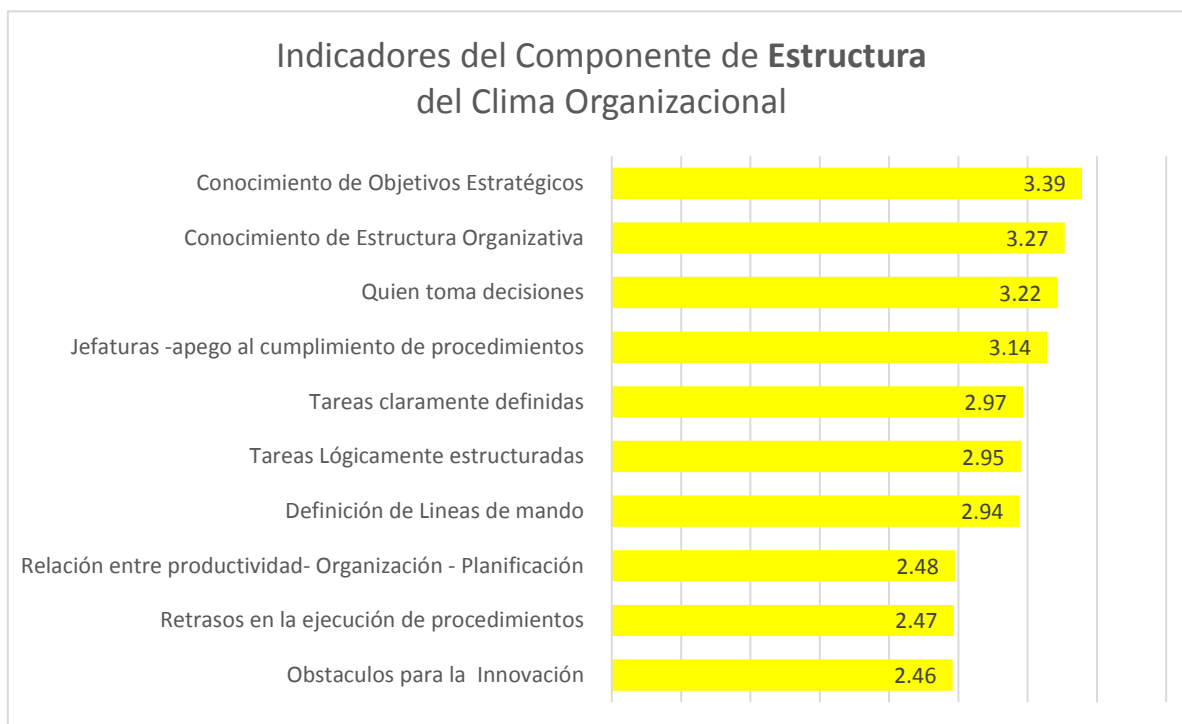
El más alto Nivel de **Responsabilidad** percibido se encuentra en la Dirección “Z” y el menor en la Dirección “Y”.

La mejor **Estructura** percibida está en la Dirección “Z” y el menor nivel de desarrollo está en la Dirección “X”.

Se puede concluir que la Dirección “Z” es la que mantiene en términos generales los mejores componentes de Clima Organizacional, lo cual aporta al CO general de la Institución, seguido por la Dirección “Y” y finalmente la Dirección “X”.

En el siguiente apartado se describen cada uno de los Componentes del Clima Organizacional con sus respectivos indicadores, clasificándolos por niveles de **Alto- Medio- Bajo**, para facilitar una mejor comprensión de los mismos.

Ilustración 26 - Gráfico de Indicadores del Componente Estructura del CO



En el gráfico anterior corresponde al componente de Estructura, en términos generales está clasificado como Regular.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

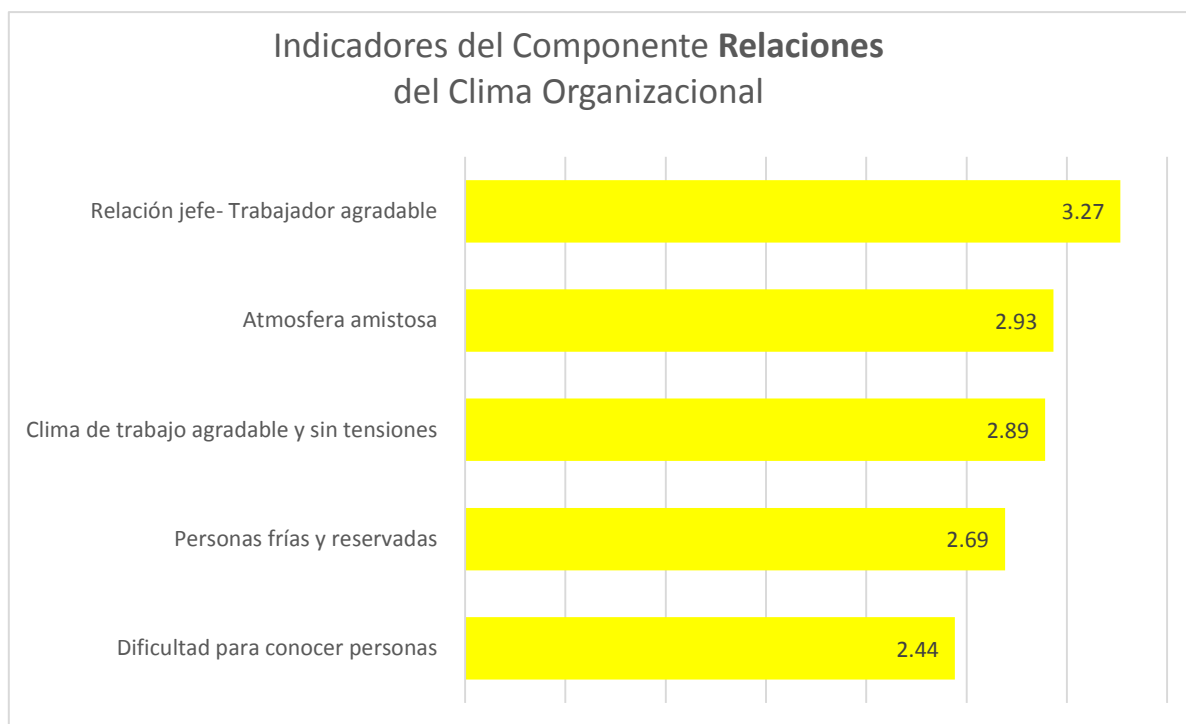
Nivel Alto de Desarrollo

El conocimiento de los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, quien toma las decisiones dentro de la Institución y el apego al cumplimiento de los procedimientos por parte de las jefaturas está claramente definido.

Nivel Medio de Desarrollo

La definición y estructura de las tareas al igual que las líneas de mando a lo interno de la institución no están claramente definidas, lo que afecta la relación entre la productividad-organización – planificación, generando a su vez retrasos en la ejecución de los procedimientos y obstaculización de la innovación.

Ilustración 27 - Gráfico de Indicadores del Componente Relaciones del CO



El gráfico anterior nos muestra el componente de Relaciones en términos generales está clasificado como regular.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

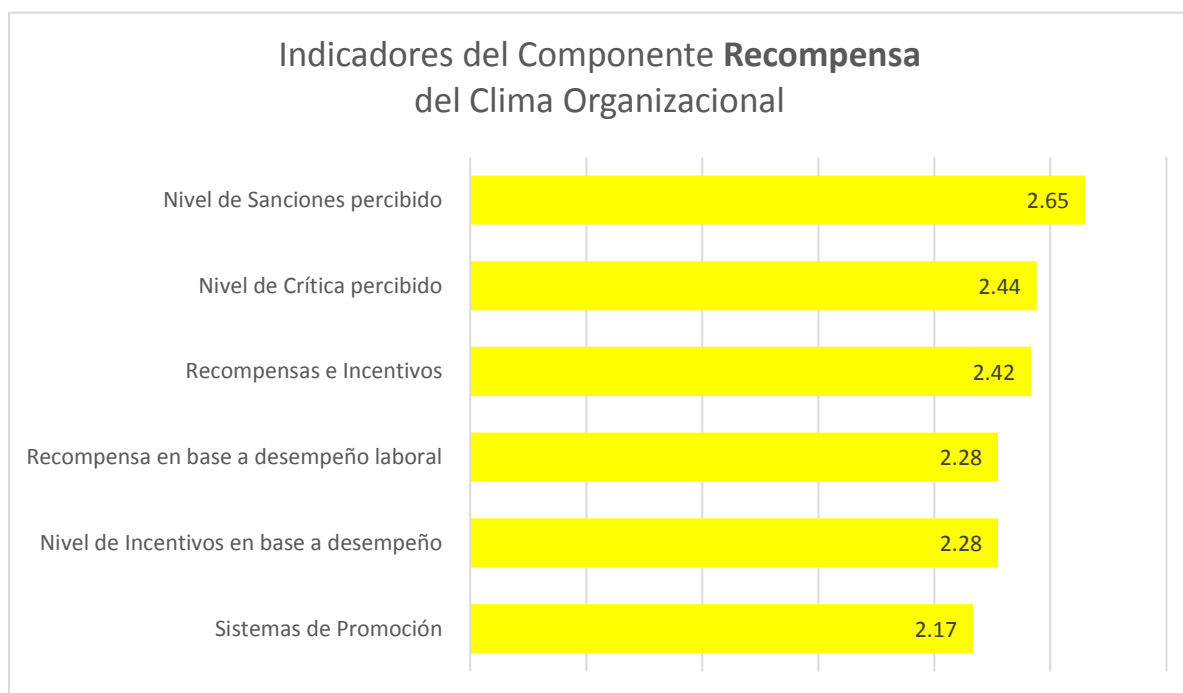
Nivel Alto de Desarrollo

Las relaciones Jefe trabajador son percibidas como agradables, lo que genera una atmosfera amistosa de trabajo.

Nivel Medio de Desarrollo

La percepción de la tensión dentro del área laboral es moderada, ya que existen relaciones de carácter frío y reservas entre algunos colaboradores, lo que dificulta la posibilidad de conocer a las personas dentro de la institución.

Ilustración 28 - Gráfico de Indicadores del Componente Recompensa del CO



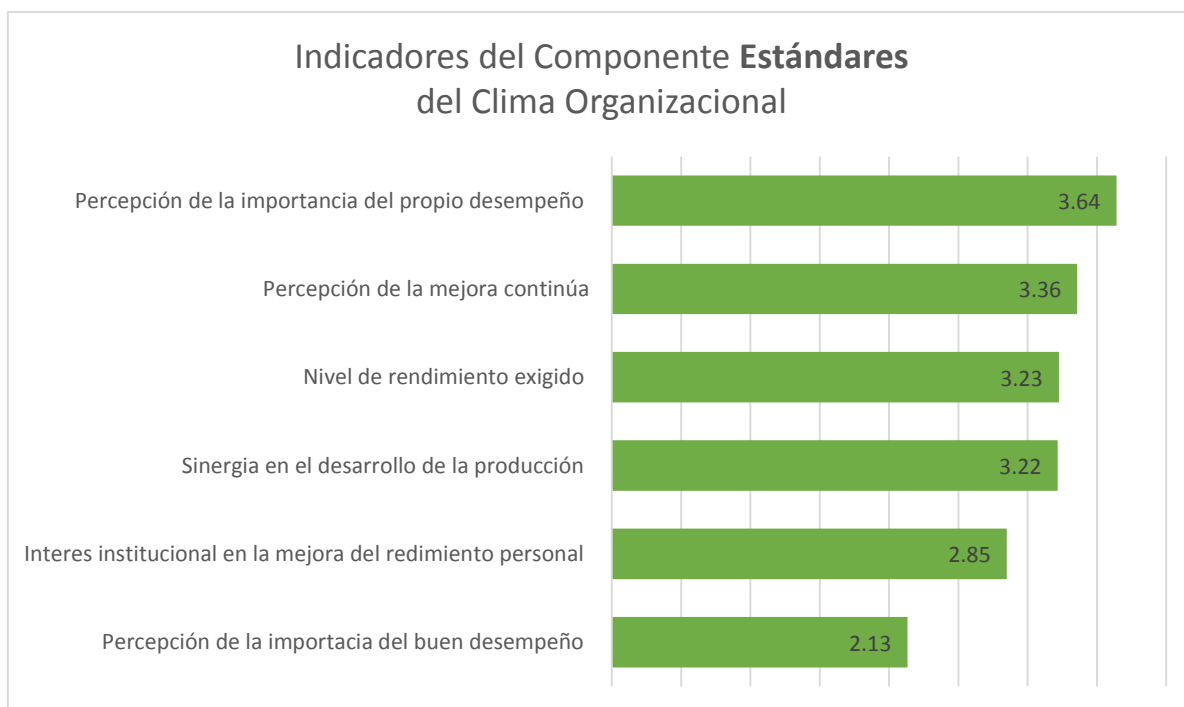
El gráfico anterior nos muestra el componente de Recompensa en términos generales está clasificado como regular.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

Nivel Medio de Desarrollo

El nivel de sanciones recibido es percibido como aceptable, al igual que las críticas, en cambio no se perciben que existan recompensas, incentivos y sistemas de promoción. en base a desempeño laboral.

Ilustración 29 - Gráfico de Indicadores del Componente Estándares del CO



El gráfico anterior nos muestra el componente de Estándares en términos generales está clasificado Muy bueno.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

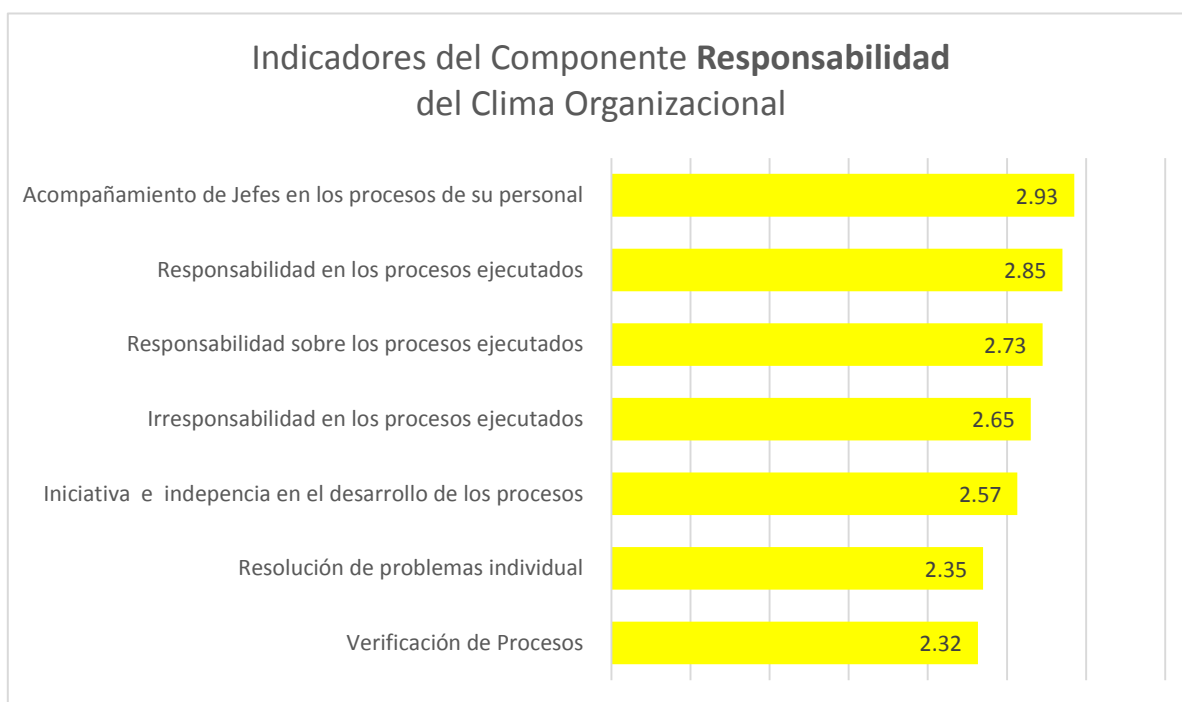
Nivel Alto de Desarrollo

La percepción de los colaboradores en cuanto a la importancia del propio desempeño es alta, al igual que la mejora continua, y el nivel de rendimiento exigido, lo que impacta de manera positiva en la sinergia para el desarrollo de la producción.

Nivel Medio de Desarrollo

El interés institucional en la mejora del rendimiento personal y la importancia del buen desempeño son percibidas como moderadas.

Ilustración 30 - Gráfico de Indicadores del Componente Responsabilidad del CO



El gráfico anterior nos muestra el componente de Responsabilidad en términos generales está clasificado como regular.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

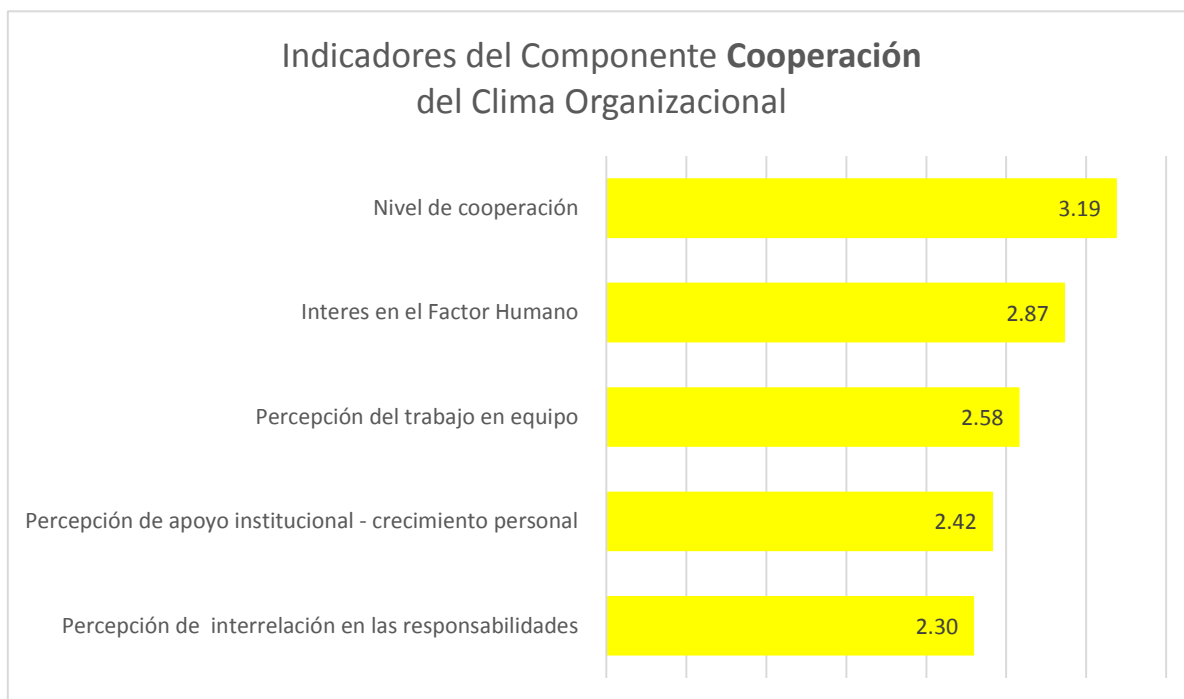
Nivel Alto de Desarrollo

El acompañamiento de los jefes en el desarrollo de su personal.

Nivel Medio de Desarrollo

La responsabilidad en los procesos ejecutados es percibida como moderada al igual que la iniciativa e independencia en su desarrollo, lo que afecta la resolución individual de problemas y disminuye la verificación de los mismos.

Ilustración 31 - Gráfico de Indicadores del Componente Cooperación del CO



El gráfico anterior nos muestra el componente de Cooperación en términos generales está clasificado como regular.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

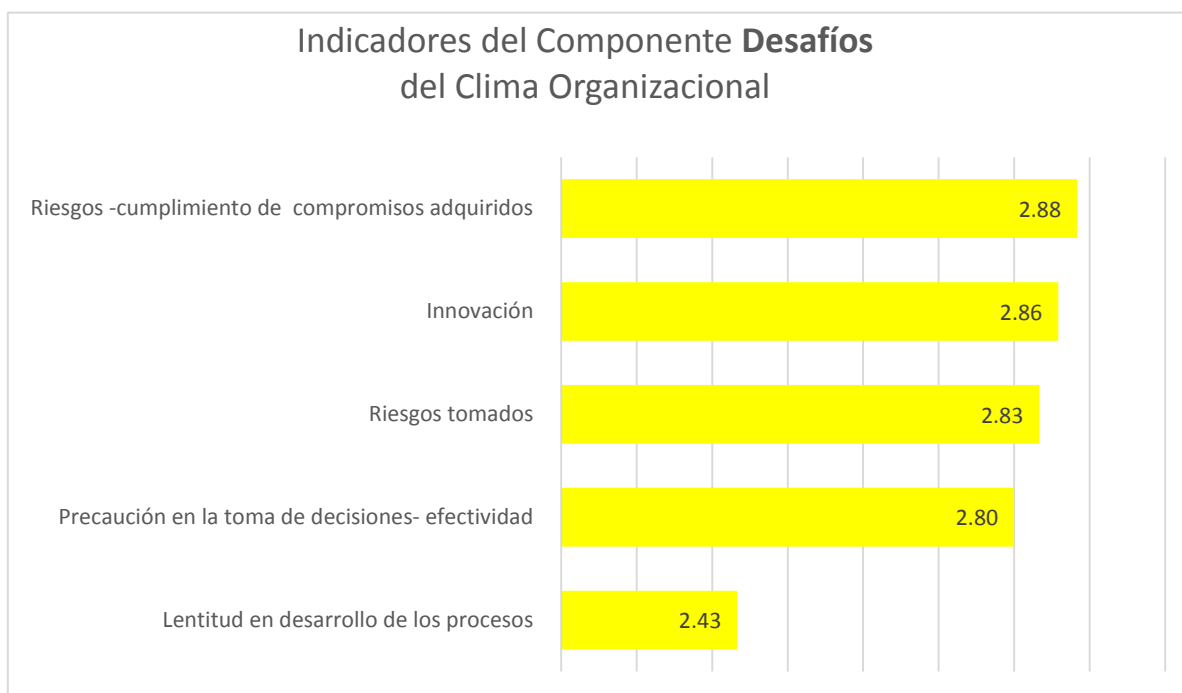
Nivel Alto de Desarrollo

El nivel de cooperación.

Nivel Medio de Desarrollo

La percepción en cuanto al interés en el factor humano, el trabajo en equipo y el apoyo institucional para el crecimiento personal es moderada lo que impacta en la interrelación en las responsabilidades entre los diferentes actores institucionales.

Ilustración 32 - Gráfico de Indicadores del Componente Desafíos del CO



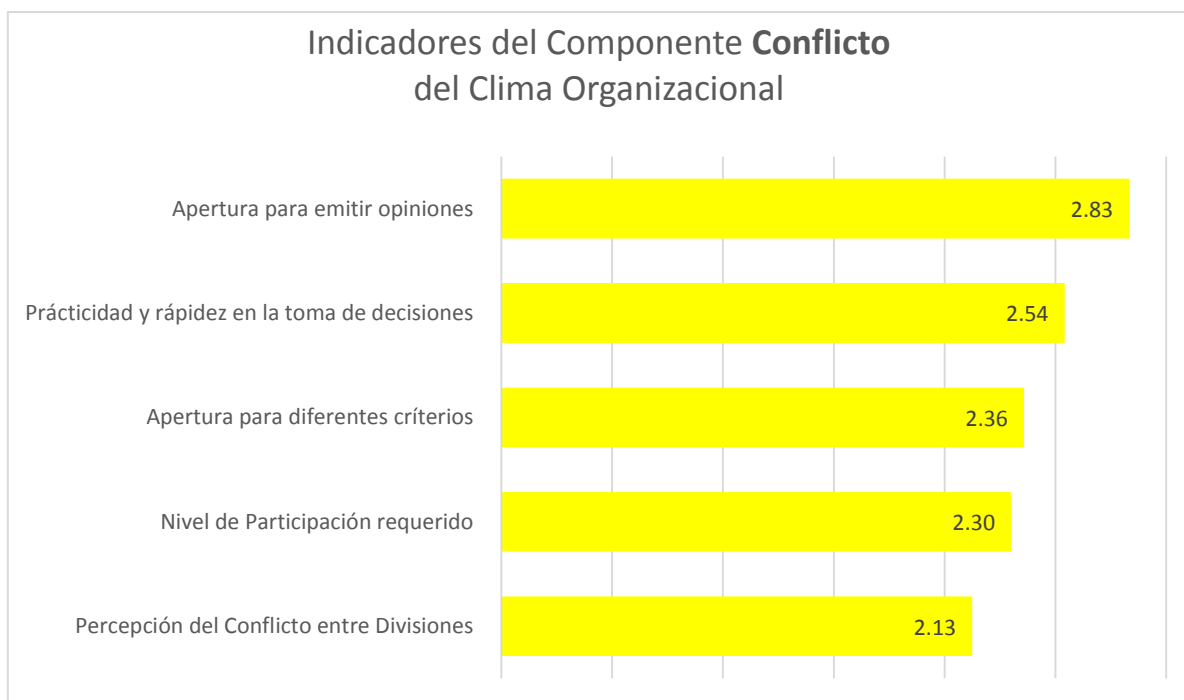
El gráfico anterior nos muestra el componente de Desafíos en términos generales está clasificado como regular.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

Nivel Medio de Desarrollo

El Riesgo de no cumplir con los compromisos adquiridos es medio, al igual que la capacidad de innovación institucional sobre los riesgos tomados y la precaución en la toma de decisiones, lo que genera lentitud en el desarrollo de los procesos mermando su efectividad.

Ilustración 33 - Gráfico de Indicadores del Componente Conflicto del CO



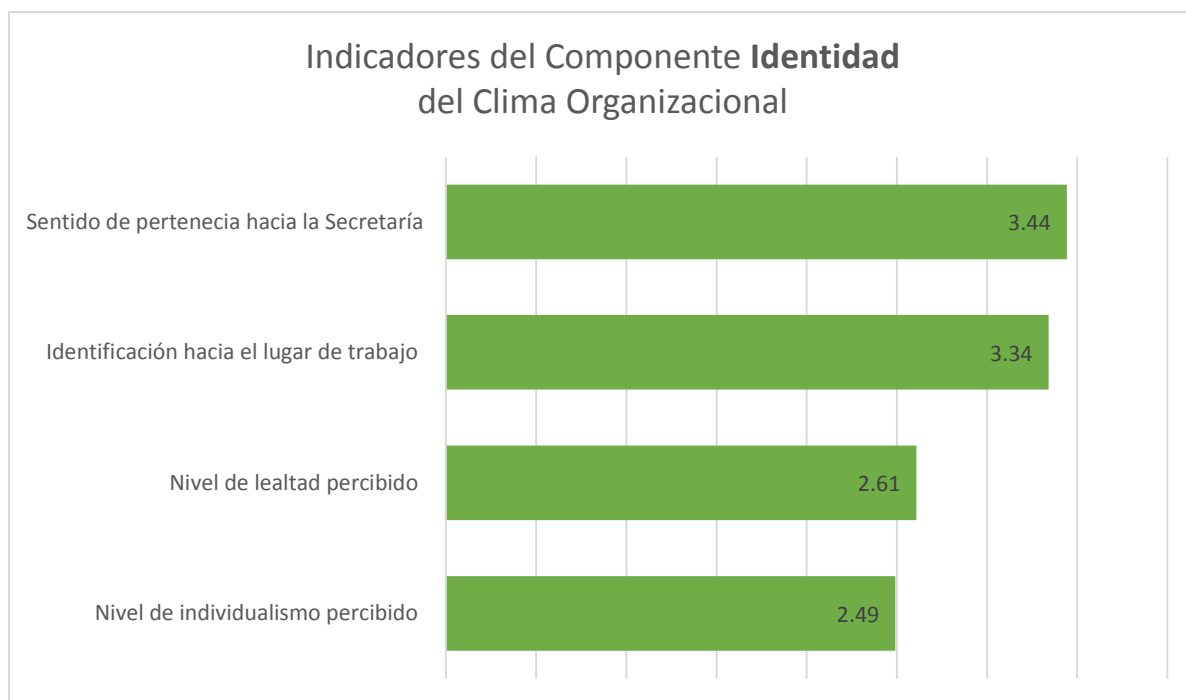
El gráfico anterior nos muestra el componente de Conflicto en términos generales está clasificado como regular.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

Nivel Medio de Desarrollo

Se considera que la apertura para emitir opiniones es media, al igual que la practicidad y rapidez en la toma de decisiones, la apertura para criterios diferentes y el nivel de participación requerido, lo que impacta en la percepción de conflicto entre divisiones.

Ilustración 34 - Gráfico de Indicadores del Componente Identidad del CO



El gráfico anterior nos muestra el componente de Identidad en términos generales está clasificado como Muy bueno.

Realizando un análisis más profundo de los indicadores que forman parte de este componente se puede llegar a las conclusiones enunciadas a continuación:

Nivel Alto de Desarrollo

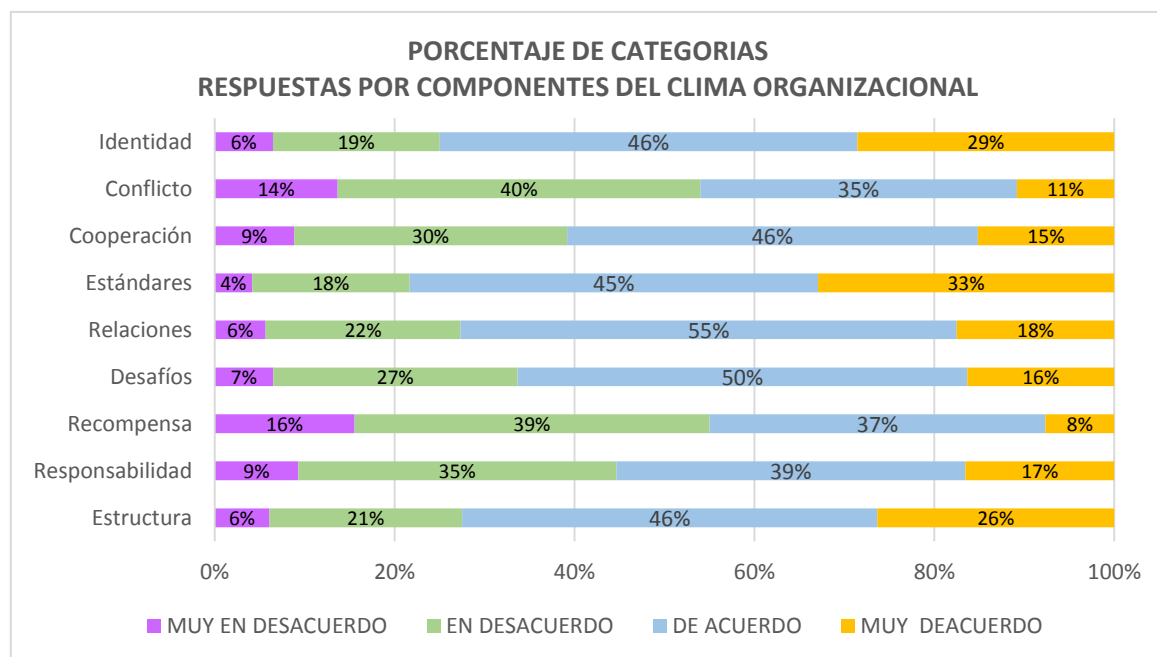
El sentido de pertenencia hacia la Institución y la identificación hacia el lugar de trabajo es positivo.

Nivel Medio de Desarrollo

La percepción en cuanto al nivel de lealtad percibido es medio, lo que influye en el individualismo observado.

Una vez finalizado el estudio de ítems por componente, pasaremos a analizar los porcentajes de categorías de respuesta por componentes del Clima Organizacional, mismos que se muestra a continuación:

Ilustración 35 - Gráfico de porcentaje de categoría de respuesta por Componentes de CO



El gráfico anterior muestra el porcentaje de categorías de respuesta por componentes del Clima Organizacional; en seguida, se explica el detalle de cada uno de ellos:

Dimensión de Identidad

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **de acuerdo** en que se sienten como miembros valiosos de la Institución y con un fuerte sentido de pertenencia hacia la ella.

Dimensión de Conflicto

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **en desacuerdo** con que en la Institución los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; y hacer énfasis en que los problemas salgan a la luz y que no permanezcan escondidos o se disimulen.

Dimensión de Cooperación

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **de acuerdo** con que entre miembros de la institución existe un espíritu de ayuda tanto por parte de sus jefes como de sus compañeros de trabajo.

Dimensión de Estándares

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **de acuerdo** con los estándares que se han fijado para la productividad de la institución.

Dimensión de Relaciones

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **de acuerdo** con que existen un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, dentro como fuera de la Institución.

Dimensión de Desafíos

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **de acuerdo** con que existen riesgos que hay que correr durante el desempeño de su labor, para dar cumplimiento a las metas establecidas en la Institución

Dimensión de Recompensa

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **en desacuerdo** con la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Dimensión de Responsabilidad

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **de acuerdo** con que saben con certeza cuál es la naturaleza de su trabajo y su función dentro de la institución, lo que les genera autonomía en su área de trabajo.

Dimensión de Estructura

El presente análisis muestra que la mayoría de las personas evaluadas están **de acuerdo** con la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos a los que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL HONDUREÑA

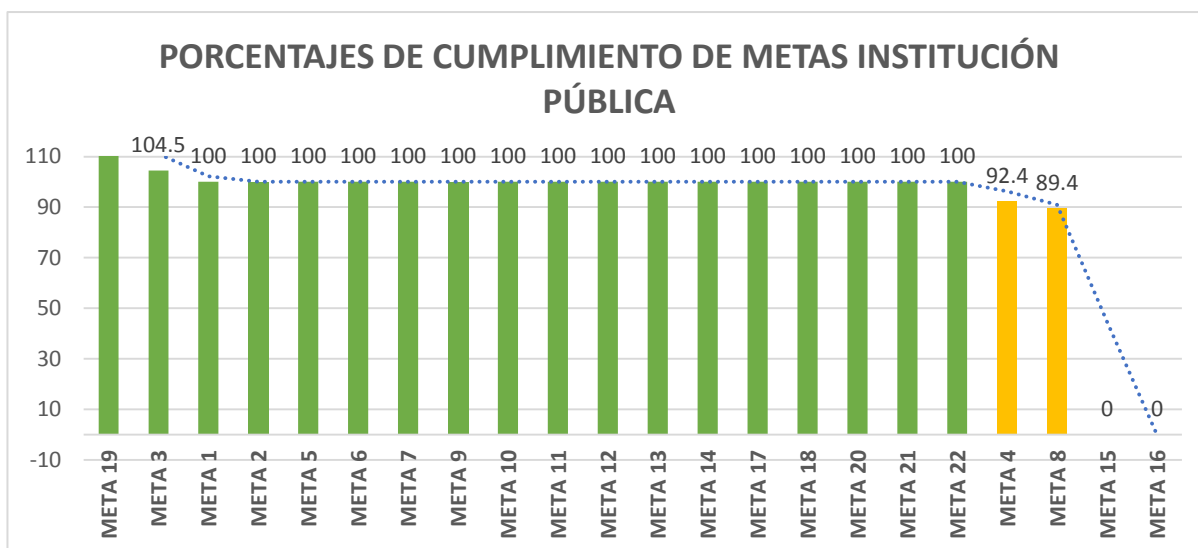
En el apartado anterior se realizó el análisis de los componentes del Clima Organizacional en la Institución objeto de estudio, ahora se realizará el estudio de la variable desempeño organizacional.

Dentro de los beneficios del estudio del desempeño organizacional podemos mencionar que para las instituciones es esencial alcanzar los objetivos planteados, por lo que la medición de la consecución de los mismos tiene un papel crítico, lo que implica dar un seguimiento a los avances en los logros de las estrategias. Para ello es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y que provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario el rumbo de las estrategias. (www.infosol.com.mx)

En la presente investigación se ha utilizado la Plataforma del Sistema Presidencia de Gestión por Resultados una herramienta de gestión y programación para las instituciones gubernamentales con la que se puede planificar, dar seguimiento, monitoreo y evaluar el cumplimiento de las metas, para la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía, que tiene como objetivo llevar a cabo el seguimiento de la gestión institucional en los diferentes niveles de planificación nacional.

Cabe resaltar que en el contexto de las instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no siempre se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del Estado, y en esta ocasión se ha decidido realizar el análisis del cumplimiento de las metas de una Institución del Sector Gubernamental Hondureño a continuación se presenta un gráfico desarrollado para esa finalidad:

Ilustración 36 - Gráfico de Porcentaje de Cumplimiento de Metas de la Institución objeto de estudio



En el gráfico anterior se muestra a nivel de detalle el cumplimiento de las metas de la Institución, mismas que se han clasificado en los tres rangos de cumplimiento que se muestran a continuación:

SATISFACTORIO (95-100)

Se encuentran en este grado de ejecución las metas vinculadas al Monitoreo de instituciones de Sector Público, el cumplimiento de los indicadores sectoriales, los funcionarios capacitados en temática de programación institucional, la Retroalimentación de los procesos de validación y verificación Institucional, las actividades de gestión para ejecutar los proyectos con fondos externos y nacionales en temática de Gestión por Resultados para el desarrollo Municipal, el incremento de las instituciones del Poder Ejecutivo que implementan el control interno como parte de su planificación, la implementación del nuevo modelo para optimizar los trámites y servicios en las instituciones, el Plan de Acción de Gobierno Abierto, la implementación de reformas en la simplificación de trámites en materia normativa, funcional y administrativa, la aplicación de los resultados de las evaluaciones para la mejora de programas institucionales, los funcionarios capacitados en formulación de indicadores y metodologías de evaluación, la asistencia técnica en la implementación del sistema nacional de planificación de desarrollo con enfoque en gestión por resultados para gabinetes sectoriales e instituciones del sector público, los certificados de alineamiento emitidos para nuevos programas y proyectos de inversión pública y de

cooperación internacional y la capacitación en el uso, acceso y nuevas Interacciones de la Plataforma del Sistema Presidencial de Gestión por Resultados.

MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (85-94)

Se encuentran en este grado de ejecución las metas vinculadas a las Instituciones con Programas- proyectos validados y el cumplimiento de las instituciones en el uso del Sistema de Compras Públicas del Estado.

NO SATISFACTORIO (0-84)

Se encuentran en este grado de ejecución las metas vinculadas a los programas del sector público que utilizan la evaluación del sector social en su diseño o mejora y las políticas, programas y proyectos que utilizan el IPM-HN en su diseño o mejora

Descripción de Variables Demográficas

En párrafos anteriores se ha realizado la descripción de la caracterización del Clima organizacional (CO) de la institución objeto de estudio, al igual que un desglose por Direcciones para acotar la percepción del CO por parte de las Unidades Ejecutoras que conforman la institución, asimismo se ha elaborado un estudio detallado de los indicadores que conforman cada una de las dimensiones del Clima Organizacional Global, además de un análisis de categorías de respuestas por Ítem y se ha examinado el cumplimiento de metas de la Institución clasificándolas de acuerdo al grado de ejecución de las mismas.

En esta ocasión se realizará el análisis de los componentes de clima organizacional, desde la perspectiva de las variables Demográficas “Genero y Modalidad de Contratación” de tal manera, que se podrá saber cuál es la percepción diferenciada que tienen los hombres y las mujeres sobre esas variables, además podremos dar respuesta a si hay diferencias entre las percepciones dependiendo de la modalidad de contratación.

Dentro de las modalidades de contratación se encuentran los empleados permanentes y los de carácter no permanente que desarrollan sus funciones dentro de un puesto de trabajo.

Entenderemos como puesto de trabajo, cargo o empleo para una persona con **modalidad no permanente** el conjunto de funciones y responsabilidades que una organización encarga en un momento determinado a una persona para alcanzar un resultado que se incorpore al objetivo último de la misma. (La gaceta, Republica de Honduras- Tegucigalpa 11 de Septiembre 2009 Edición No 32,012 Sección de acuerdos)

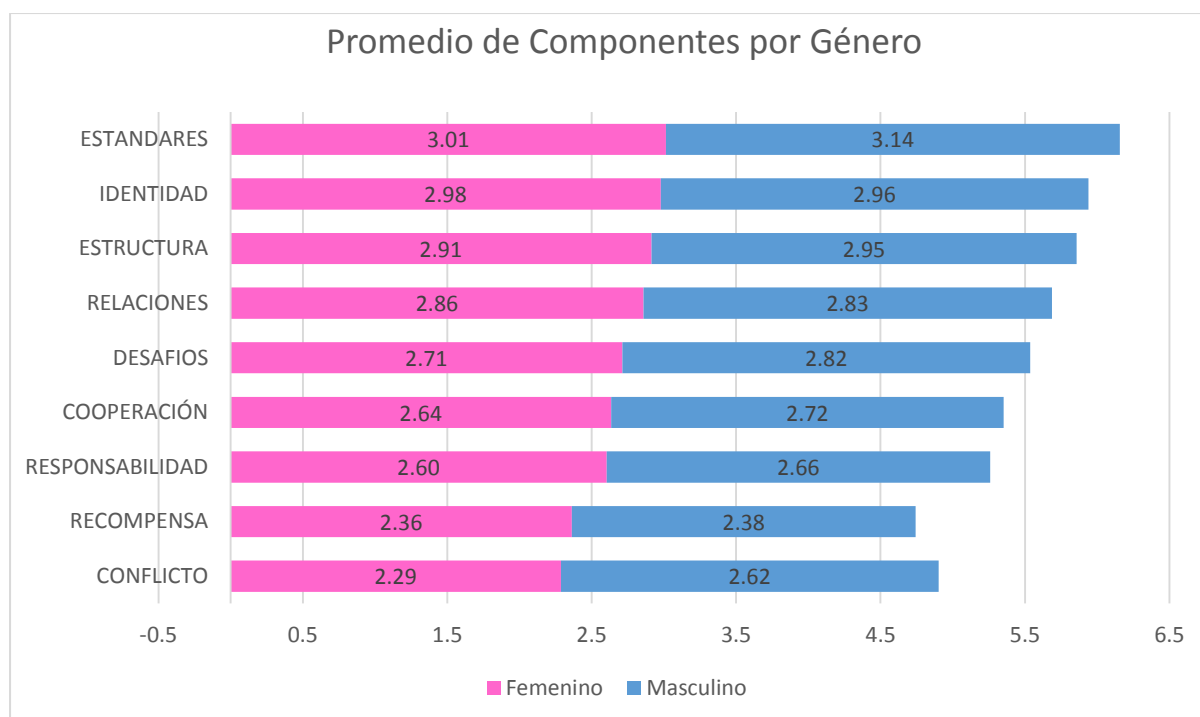
Para los fines de esta investigación denominaremos **empleados no permanentes a los** trabajadores del Estado pagados por el sistema de panillas, cuya vinculación se produce, mediante resolución interna de autoridad competente y no por acuerdo de nombramiento, no estando sus puestos incluidos en el anexo desglosado de sueldos y salarios permanentes del presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República ni en los manuales de clasificación de cargos. (La gaceta, Republica de Honduras- Tegucigalpa 11 de Septiembre 2009 Edición No 32,012 Sección de acuerdos)

En cambio, se nombrará como puesto de trabajo, cargo o empleo para una **persona con modalidad permanente** como un conjunto de funciones, responsabilidades, obligaciones, deberes y derechos, asignados o delegados por la ley o por quien tenga la autoridad para ello, que requieren la vinculación de una persona dentro del Servicio Público y que tenga una asignación en el presupuesto respectivo, para conseguir un resultado que se incorpore al objetivo último de la organización administrativa. (La gaceta, Republica de Honduras- Tegucigalpa 11 de Septiembre 2009 Edición No 32,012 Sección de acuerdos)

Se entenderá como Empleado o servidor público con **modalidad permanente** a la persona natural que ha sido nombrada a través de un Acuerdo, que presta sus servicios personales a la Administración Pública y que está protegido por la ley de servicio civil. (La gaceta, Republica de Honduras- Tegucigalpa 11 de Septiembre 2009 Edición No 32,012 Sección de acuerdos)

A continuación, se presentan los gráficos pertenecientes a las Variables demográficas “Sexo y Modalidad de Contratación” donde se explicará a nivel de detalle los hallazgos encontrados en cada una de ellas, con respecto a los nueve (9) componentes de Clima Organizacional:

Ilustración 37 - Gráfico de Promedio de Componentes de CO con enfoque de Género



El gráfico anterior muestra la percepción de los componentes de clima organizacional con respecto a la Representatividad por género de la población encuestada de la Institución.

En un análisis comparativo se pueden realizar las siguientes inferencias:

Identidad

Las mujeres encuestadas cuentan con un mayor sentido de **pertenencia** hacia la Institución en comparación a los hombres.

Conflicto

Los hombres encuestados consideran que en la Institución los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; y hacer énfasis en que los problemas salgan a la luz y que no permanezcan escondidos o se disimulen en cambio las mujeres tiene un menor grado de acuerdo al respecto.

Cooperación

Los hombres encuestados perciben que entre miembros de la institución existe un mayor espíritu de ayuda tanto por parte de sus jefes como de sus compañeros de trabajo en comparación a la apreciación que tienen las mujeres.

Estándares

Los hombres encuestados tienen un mayor acuerdo con los estándares que se han fijado para la productividad de la institución en comparación a la apreciación que tienen las mujeres.

Relaciones

Las mujeres encuestadas consideran que existe un mejor ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados en comparación a la apreciación que tienen los hombres.

Desafíos

Los hombres encuestados consideran que hay mayores riesgos que correr durante el desempeño de su labor, para dar cumplimiento a las metas establecidas en la Institución en comparación a la apreciación que tienen las mujeres.

Recompensa

Los hombres encuestados presentan un mayor grado de acuerdo en cuanto a la recompensa recibida por el trabajo bien hecho en comparación a la apreciación que tienen las mujeres.

Responsabilidad

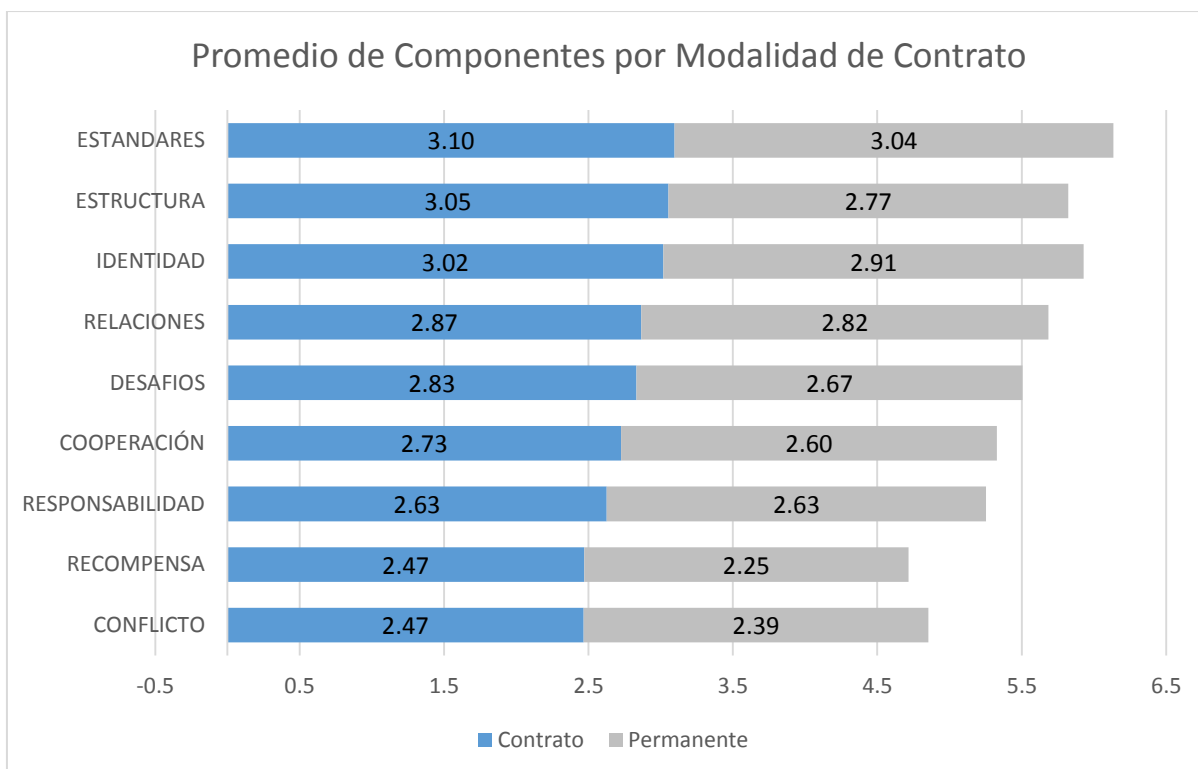
Los hombres encuestados perciben un mayor grado de certeza sobre cuál es la naturaleza de su trabajo y su función dentro de la institución, lo que les genera autonomía en su área de trabajo en comparación a la apreciación que tienen las mujeres.

Estructura

Los hombres encuestados perciben un mayor grado de aceptación hacia la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos a los que se ven enfrentados en el desempeño de su labor en comparación a la apreciación que tienen las mujeres.

A continuación, se presenta el análisis con respecto a la variable demográfica modalidad de contratación:

Ilustración 38 - Gráfico de Promedio de Componentes de CO con enfoque en modalidad de Contratación



En el gráfico anterior se muestra la percepción en cuanto a los componentes de Clima Organizacional según distribución por modalidad de contratación del personal de la Institución, divididos en No Permanente (contrato) y permanente (Acuerdos).

Identidad

Los trabajadores con modalidad No permanente presentan un mayor sentido de pertenencia hacia la Institución en comparación a los de modalidad permanente.

Conflicto

Los trabajadores con modalidad No permanente presentan un mayor sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones en comparación a los de modalidad permanente.

Cooperación

Los trabajadores con modalidad No permanente presentan un mayor énfasis en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal comparación a los de modalidad permanente.

Estándares

Los trabajadores con modalidad No permanente presentan un mayor grado de acuerdo con los estándares que se han fijado para la productividad de la organización en comparación a los de modalidad permanente.

Relaciones

Los trabajadores con modalidad No permanente perciben un mayor acuerdo con la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales en comparación a los de modalidad permanente.

Desafíos

Los trabajadores con modalidad No permanente perciben un mayor acuerdo con las metas que tienen con respecto a los riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor en comparación a los de modalidad permanente.

Recompensa

Los trabajadores con modalidad No permanente presentan mayor aceptación sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho en comparación a los de modalidad permanente.

Responsabilidad

Los trabajadores con modalidad No permanente presentan igual grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo en comparación a los de modalidad permanente.

Estructura

Los trabajadores con modalidad No permanente presentan mayor aceptación con la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor en comparación a los de modalidad permanente.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y CUMPLIMIENTO DE METAS

El estado del arte ha señalado que el Clima Organizacional se vincula con el Desempeño, por lo que esta investigación tiene el propósito de poner en claro hasta qué punto en el presente estudio se comprueba dicha premisa de relación para lo cual se plantean las hipótesis detalladas a continuación:

- H1** El Clima Organizacional influye en el cumplimiento de las metas operativas de una Institución Gubernamental Hondureña.

H0 El Clima Organizacional no influye en el cumplimiento de las metas operativas de una Institución Gubernamental Hondureña

Se acepta la H0

Tabla 28 - Tabla de Correlación de Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Variables de control			Correlaciones	
			Porcentaje de Cumplimiento de	
			Clima	Cumplimiento
División a la que pertenece	Porcentaje de	Correlación	1.000	.352
	Clima	Significación (2 colas)	.	.262
		gl	0	10
	Porcentaje de	Correlación	.352	1.000
	Cumplimiento	Significación (2 colas)	.262	.
		gl	10	0

En el cuadro anterior se muestran los resultados de correlación entre las variables de control División a la que pertenece y el Porcentaje de Cumplimiento de metas (Desempeño Laboral) en relación al Total del Clima Organizacional de la Institución Gubernamental Hondureña objeto de estudio; luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial; se encontró que existe un nivel de correlación de 0.35; clasificada como **moderada**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Clima Organizacional en relación al Desempeño Laboral es **moderado y no significativo**.

Lo anterior responde a que, en el porcentaje de Cumplimiento de Metas, existe un alto grado de Homocedasticidad, ya que la varianza del error condicional en las variables explicativas es constante a lo largo de las correlaciones, dado lo cual existe igual cumplimiento de metas tanto a nivel de las Direcciones como de la Institución sin importar si el Clima Organizacional es bueno o malo.

LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

H2 La Caracterización del Clima organizacional de la Institución Gubernamental Hondureña es positiva para el quehacer institucional según la metodología de Litwing y Stringer

H0 La Caracterización del Clima organizacional de la Institución Gubernamental Hondureña es negativa para el quehacer institucional según la metodología de Litwing y Stringer

Tabla 29 - Tabla de Calificación – Clasificación Componentes de Clima Organizacional

No.	COMPONENTES	PUNTUACIÓN	CLASIFICACIÓN
1	Estructura	2.9	Regular
2	Responsabilidad	2.6	Regular
3	Recompensa	2.4	Regular
4	Desafíos	2.8	Regular
5	Relaciones	2.8	Regular
6	Estándares	3.1	Muy bueno
7	Cooperación	2.7	Regular
8	Conflicto	2.4	Regular
9	Identidad	3.0	Muy bueno
CLIMA GLOBAL		2.7	REGULAR

En el cuadro anterior se muestran los resultados obtenidos del análisis de cada uno de los componentes de Clima Organizacional de la Institución Gubernamental Hondureña bajo la Metodología de Litwing y Stringer, donde dos (2) de los componentes (Estándares/ Identidad) son clasificados como muy buenos, en tanto que el resto de componentes (Estructura/ Responsabilidad/ Recompensa / Desafíos/ Relaciones/ Cooperación/ Conflicto) están clasificados como regulares, y en general el Clima Organizacional de la Institución se clasifica como **Regular**.

Componentes del clima organizacional, que benefician el cumplimiento de las metas operativas de la Institución Gubernamental Hondureña objeto de estudio.

Tabla 30 - Tabla de Componentes de Clima Organizacional que benefician el cumplimiento de metas operativas

COMPONENTES	CORRELACIÓN	CLASIFICACIÓN
Estructura	0.32	Moderada
Conflicto	0.305	Moderada

En la tabla anterior se muestran los componentes del Clima Organizacional que después del análisis de Correlación parcial mostraron un mayor grado de *influencia positiva* sobre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División, (Desempeño Laboral), mismas que se consideran al compararlas con las correlaciones del resto de componentes de clima estudiados, como de beneficio para el cumplimiento de metas operativas de la Institución Gubernamental Hondureña objeto de estudio.

Componentes del clima organizacional que obstaculizan el cumplimiento de metas operativas de la Institución Gubernamental Hondureña objeto de estudio.

Tabla 31 - Tabla de Componentes de Clima Organizacional que Obstaculizan el cumplimiento de metas operativas

COMPONENTES	CORRELACIÓN	CLASIFICACIÓN
Responsabilidad	- 0.30	Baja
Cooperación	-0.036	Baja

En la tabla anterior se muestran los componentes del Clima Organizacional que después del análisis de Correlación parcial mostraron un mayor grado de *influencia negativa* sobre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División, (Desempeño Laboral), mismas que se consideran al compararlas con las correlaciones del resto de componentes de clima estudiados, como obstáculos para el cumplimiento de metas operativas de la Institución Gubernamental Hondureña objeto de estudio.

ANÁLISIS RELACIONAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA CON EL DESEMPEÑO

En los siguientes párrafos se muestran los resultados obtenidos de las correlaciones realizadas entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División (Desempeño Laboral) con los 9 componentes del Clima Organizacional, a continuación, se detalla cada uno:

RELACIÓN DEL COMPONENTE ESTRUCTURA CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Estructura*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje

de Cumplimiento de Metas por División; se encontró que existe un nivel de correlación de 0.32; clasificada como **moderada**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 39 - Imagen de la Correlación del Componente Estructura

	Estructura	
	0.325	0.352
	Promedio CO	

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Estructura* que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a que se ven enfrentados los colaboradores en el desarrollo de su trabajo en relación al cumplimiento de metas es moderada y no significativa.

RELACIÓN DEL COMPONENTE RESPONSABILIDAD CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Responsabilidad*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División; se encontró que existe un nivel de correlación de -0.30; clasificada como **baja**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 40 - Imagen de la Correlación del Componente Responsabilidad

	Responsabilidad	
-0.03		0.352
	Promedio CO	

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Responsabilidad* que representa el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo en relación al cumplimiento de metas es baja y no significativa.

RELACIÓN DEL COMPONENTE RECOMPENSA CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Recompensa*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección; se encontró que existe un nivel de correlación de 0.119; clasificada como **baja**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 41 - Imagen de la Correlación del Componente Recompensa

Recompensa	
0.119	0.352
	Promedio CO

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Recompensa* que corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho en relación al cumplimiento de metas es baja y no significativa.

RELACIÓN DEL COMPONENTE DESAFÍOS CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Desafíos*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División; se encontró que existe un nivel de correlación de 0.190; clasificada como **baja**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 42 - Imagen de la Correlación del Componente Desafíos

Desafíos	
0.119	0.352
	Promedio CO

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Desafíos* que hace referencia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen en el trabajo en relación al cumplimiento de metas es baja y no significativa.

RELACIÓN DEL COMPONENTE RELACIONES CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Relaciones*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División; se encontró que existe un nivel de correlación de 0.226; clasificada como **baja**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 43 - Imagen de la Correlación del Componente Relaciones

Relaciones	
0.226	0.352
	Promedio CO

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Relaciones* que es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados en relación al cumplimiento de metas es baja y no significativa.

RELACIÓN DEL COMPONENTE ESTÁNDARES CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Estándares*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División; se encontró que existe un nivel de correlación de 0.254; clasificada como **baja**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 44 - Imagen de la Correlación del Componente Estándares

	Estándares	
	0.254	0.352
		Promedio CO

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Estándares* que es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento en relación al cumplimiento de metas es baja y no significativa.

RELACIÓN DEL COMPONENTE COOPERACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Cooperación*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División; se encontró que existe un nivel de correlación de -0.036; clasificada como **baja**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 45 - Imagen de la Correlación del Componente Cooperación

	Cooperación	
-0.036		0.352
		Promedio CO

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Cooperación* que es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo en relación al cumplimiento de metas es baja y no significativa.

RELACIÓN DEL COMPONENTE CONFLICTO CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Conflicto*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División; se encontró que existe un nivel de correlación de 0.305; clasificada como **moderada**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 46 - Imagen de la Correlación del Componente Conflicto

	Conflicto	
0.305		0.352
	Promedio CO	

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Conflicto* que es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la aceptación de las opiniones discrepantes y el no temer a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan en relación al cumplimiento de metas es moderada y no significativa.

RELACIÓN DEL COMPONENTE IDENTIDAD CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS

En el componente *Identidad*, luego de realizar el análisis estadístico de Correlación Parcial entre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División; se encontró que existe un nivel de correlación de 0.187; clasificada como **baja**. Por tanto, no es significativa al nivel de 0.05.

Ilustración 47 - Imagen de la Correlación del Componente Conflicto

	Identidad	
0.187		0.352
	Promedio CO	

Con lo cual podríamos concluir que la influencia del Componente *Identidad* que es el sentimiento de pertenecer a la organización y ser un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo en relación al cumplimiento de metas es baja y no significativa.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentarán los principales hallazgos obtenidos, comparándolos con los resultados emanados por otros investigadores en relación a las variables que son objeto de estudio en la presente investigación; esto para llegar a conclusiones sopesadas entre los hallazgos- las comparaciones- y la teoría; también se facilitaran recomendaciones orientadas a las implicaciones que tienen los descubrimientos encontrados.

Hallazgos Principales

- I. La influencia del Clima Organizacional en relación al Desempeño Laboral es moderado y no significativo.**

En cuanto a si existe un valor predictivo entre el clima y el desempeño Silva, menciona que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que considera que existe más un impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables (Gonzales, 2014)

Borzellino, V; Mirabal, A; Barrios, R 2015 concluyeron que no necesariamente un deficiente clima interno derivado de las debilidades socio-estructurales evidenciadas repercute negativamente en el desempeño, cuando la naturaleza y características de la actividad, el espíritu de servicio y la vocación de trabajo entre otras consideraciones, median en el proceso y se mantienen relativamente de forma sostenida.

2. Según los resultados obtenidos del análisis de los componentes de Clima Organizacional de la Institución objeto de estudio, se clasifica el CO general como **Regular** bajo la Metodología de Litwing y Stringer; a nivel de detalle la caracterización de sus componentes demostró que dos (2) de los componentes **Identidad y Estándares** obtuvieron una puntuación que los clasifica como muy buenos en tanto que el resto de los siete (7) componentes caen dentro del rango regular.

Litwing y Stringer el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (García, 2009)

Litwing y Stringer definen Identidad como 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 (Cecilia, 2011)

Litwing y Stringer definen Estándares como la forma en que los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización (Cecilia, 2011)

3. Los componentes que mostraron un mayor grado de **influencia positiva** sobre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División, (Desempeño Laboral) son **Estructura y Conflicto**.

Una estructura organizacional bien definida reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos, lo que tiene impacto en el desempeño institucional ya que se tiene mayor claridad sobre las líneas de mando y lo que se debe hacer a nivel individual para contribuir al desempeño global (Rodríguez, H. 2015).

Litwing y Stringer definen conflicto como 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. (Cecilia ,2011)

4. Los componentes que mostraron un mayor grado de **influencia negativa** sobre las variables Porcentaje de Cumplimiento de Metas por Dirección y Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División, (Desempeño Laboral) son **Responsabilidad y Cooperación**.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto como un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Las actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización (Pérez, F., 2014).

Litwing y Stringer definen Responsabilidad como 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 (Cecilia 2011).

Litwing y Stringer definen Cooperación como 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 (Cecilia 2011).

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

En el capítulo anterior se realizó una aproximación teórica a los resultados conseguidos en el presente estudio comparando estos a su vez con otras investigaciones que contaban con variables objeto de estudios similares, además se presentaron las implicaciones tanto teóricas como prácticas de los resultados obtenidos a manera de recomendaciones orientadas a cada uno de los hallazgos presentados.

Por lo que en el presente apartado se brindaran las conclusiones generales de esta investigación que responden a los objetivos enunciados desde el planteamiento del problema como ser; la determinación de la influencia del Clima Organizacional (CO) en el cumplimiento de metas de la Institución Gubernamental objeto de estudio, así como la caracterización del (CO) de la misma, los componentes del (CO) que benefician el cumplimiento de metas operativas de la Institución y los que la obstaculizan, además se incluirá los aportes más relevantes que a criterio del investigador se han logrado para futuros estudios a manera de reflexión de la relevancia de las investigaciones en este campo del saber mismas que se expresan a continuación:

1. En general la presente investigación encontró que la influencia del Clima Organizacional (CO) en el cumplimiento de metas operativas de la Institución Gubernamental objeto de estudio es *moderada y no significativa*, obteniendo esta una correlación de 0.35 al nivel de 0.05.
2. La Institución objeto de estudio presento una caracterización de Clima Organizacional (CO) Clasificada como *Regular* ya que dentro de los parámetros de medición establecidos por la Metodología de Litwing y Stringer se encontró que la percepción general de los encuestados la ubicada con una puntuación general de 2.7, en cuanto al análisis a nivel de detalle se puede destacar que dos (2) de los nueve (9) componentes “*Identidad y Estándares*” son percibidos por la población encuestada como muy buenos en cambio siete (7) de sus componentes Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación y Conflictos caen dentro de un rango regular.

3. En cuanto a los componentes de Clima Organizacional (CO) que benefician el cumplimiento de metas operativas, podemos decir que al realizar el análisis de correlación parcial entre las variables objeto de estudio “Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División y Porcentaje de cumplimiento de Metas por Dirección” los componentes que mostraron un mayor grado de influencia positiva son la “*Estructura y el Conflicto*” a pesar que a nivel de la caracterización de CO, previo al cruce de variables obtuvieron una clasificación regular, en cambio los componentes que obtuvieron una mejor puntuación individual no presentaron mayor influencia positiva para el cumplimiento de metas operativas.
4. En cuanto a los Componentes de Clima Organizacional que obstaculizan el Cumplimiento de metas operativas en la presente investigación se encontró que tanto el componente de “*Responsabilidad como Cooperación*” influyen de manera negativa en el “Porcentaje de Cumplimiento de Metas por División y Porcentaje de cumplimiento de Metas por Dirección” a nivel de toda la institución.
5. Para futuros estudios uno de los aspectos que más diferenció a la presente investigación con las que se encontraban en la realización del estado del arte para su fecha de elaboración fue, por un lado; que la investigación se realizará en el ámbito gubernamental hondureño, ya que no son muchas las investigaciones de Clima Organizacional que se encuentran para este sector en particular, otro de los aspectos fue la utilización de una herramienta de monitoreo de la gestión institucional (Sistema Presidencial de Gestión por Resultados) para medir el cumplimiento de las metas operativas de forma global en base al porcentaje de cumplimiento entre lo planificado contra lo ejecutado a nivel de la entidad y no de manera individual en base a características personales de los colaboradores como la mayoría de los estudios consultados.

Implicaciones teóricas y prácticas de los resultados (RECOMENDACIONES)

1. Fortalecer la Equidad y Justicia percibida mediante **la implementación de planes de Sucesión de Carrera**; esto debido a que un amplio porcentaje de los empleados considera que (En esta Institución Gubernamental Hondureña NO existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda) es importante resaltar que las organizaciones funcionan a un alto nivel cuando se envían señales a los trabajadores de que son valiosos y valorados, reduciendo las diferencias entre los niveles de la organización

2. Implementar **incentivos que estén vinculados estrechamente al Desempeño** de los empleados con el cumplimiento de los objetivos por División, esto debido a que un amplio porcentaje de los empleados considera que (Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño) un alto nivel de Remuneración y su vínculo con el desempeño tiene un impacto directo en el empleado, especialmente cuando se perciben problemas asociados al nivel, percepciones comparativas negativas o poca transparencia en su determinación.

3. **Premiar la innovación**, esto como un mecanismo para incentivar a que los empleados ayuden a que esta Institución Gubernamental Hondureña esté preparada ante los cambios, esto debido a que un amplio porcentaje de los empleados considera que (La filosofía de la Institución es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente), reducir el miedo e incrementar la confianza favorecen a el compromiso, la motivación y la innovación de los colaboradores.

4. **Brindar Procesos de Inducción** que fortalezcan el compromiso con el quehacer institucional, la misión, visión, procedimientos y los objetivos operativos de la Institución, esto debido a que un amplio porcentaje de los empleados considera que (La actitud de sus jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos NO es saludable), tener una organización con propósito, cuando los individuos que piensan similar se unen en una causa noble.
5. **Realizar un proceso de selección** para el nuevo personal que formará parte de la Institución, esto debido a que un amplio porcentaje de los empleados considera que (NO hay mucha lealtad por parte del personal hacia la Institución), la contratación selectiva considerando su espectro completo desde reclutamiento hasta desvinculación presenta una de las más altas incidencias (impacto) en el desempeño (resultado financiero) y asegura que las personas correctas estén en los puestos de trabajo precisos.
6. **Implementar Planes de Formación y fortalecimiento de competencias** vinculadas al cumplimiento de los objetivos de la Institución, esto debido a que un amplio porcentaje de los empleados considera que (En esta Institución cada cual se preocupa por sus propios intereses) el entrenamiento mejora habilidades y competencias, además que activa la norma de reciprocidad; cuando un empleado recibe entrenamiento siente cierta obligación de retribuir con mayor esfuerzo y compromiso.
7. **Mejorar los canales de comunicación formales e informales**, compartir información sobre temas como el rendimiento financiero, la planificación operativa anual y los procedimientos a seguir lleva a que las personas sientan que se cree realmente en ellas y que no hay secretos. Adicionalmente, las personas entrenadas y motivadas no pueden contribuir a mejorar el desempeño organizacional si no tienen la información sobre las dimensiones importantes del desempeño y si no reciben entrenamiento para manejar adecuadamente dicha información.

ANEXOS

Descripción detallada de los Gabinetes Sectoriales con sus respectivas instituciones encargadas

:

DETALLE DE LOS GABINETES SECTORIALES

Ilustración 48 - Gráfico Gabinete 1



(SEFIN, 16/6/2016)

Ilustración 49 - Gráfico Gabinete 2



(SEFIN, 16/6/2016)

Ilustración 50 - Gráfico Gabinete 3



(SEFIN, 16/6/2016)

Ilustración 51 - Gráfico Gabinete 4



(SEFIN, 16/6/2016)

Ilustración 52 -Gráfico Gabinete 5



(SEFIN, 16/6/2016)

Ilustración 53 -Gráfico Gabinete 6



(SEFIN, 16/6/2016)

Ilustración 54 -Gráfico Gabinete 7



(SEFIN, 16/6/2016)

Ilustración 55 -Gráfico Gabinete 8



(SEFIN, 16/6/2016)

Ilustración 56 -Entes no adscritos a Gabinete



(SEFIN, 16/6/2016)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, M. (2009). Definición de las metas: Aspectos a considerar para asegurar su confiabilidad y utilidad para la evaluación, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública,. (ILPES/CEPAL, Ed.)
- Bojórquez, G., Peñúñuri, A., Gil, M., & López, B. (2008,P.4). Ambiente Laboral Y Factores Que Afectan Al Desempeño Humano En Una Empresa Constructora De Ciudad Obregón Sonora, Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON. Mexico.
- Borzellino, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (2015, P.13). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto. Venezuela .
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los Docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad Nacional del altiplano y facultad de ciencias de la educación Universidad andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. Perú.
- Castillo, P. (2016). *Administrador del Sistema Presidencial de Gestión por Resultados*. Honduras.
- Castro, S. (2012). Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del Grupo de Educación Aeronáutica del comando aéreo de combate no. 1.
- Cecilia, M. (2011, p.34). Estrategias para mejorar el clima organizacional. (U. d. Pa, Ed.)
- Coligieri.I, & Diaz.J. (2006). Clima laboral y desempeño de Docentes de la ULA Estudio de un caso.
- Cruz, O. (1 de Octubre de 2012). *Problemas Sociales en Honduras* . Obtenido de <http://problemas-sociales-de-honduras.blogspot.com/2012/10/problemas-sociales-de-honduras.html>
- Dalton, A. R. (25 de Junio de 2015). *Honduras: Falta de separación de poderes del Estado menoscaba la democracia (ICEFI)*. Obtenido de <http://www.hondudiario.com/?q=node/20940> Publicado por Américo Roca Dalton en 12:34
- División de Validación y Verificación . (2015). *Procesos de Validación, Verificación y Retroalimentación de Gestión por Resultados*. Tegucigalpa.
- Dueñas, R., & Bobadilla, M. (2014). Nivel de asociación entre clima institucional y Desempeño docente en los centros técnicos productivos De la provincia de Melgar Ayaviri- Perú, 2013. Perú.
- Figueroa, L. (2015, p.22). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. (U. R. Landívar, Ed.)
- Figueroa.V. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos público, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile,. (R. C. Pública, Ed.)

- Gaceta. (1997). República de Honduras.
- Gaceta. (2014). No. PCM 001. En *Decreto Ejecutivo No PCM -001* (pág. Art. 11). Gobierno de Honduras.
- Gamarra, E. (2013). Diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del talento humano del Hospital de Santa Elena DR. Liborio Panchana.
- Garbuglia, S. (2013). *Clima organizacional en un organismo público*. Universidad Nacional de cuyo (UNCUYO).
- García, M. (2009. parr.72). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Artículo Tipo 2: de reflexión*. Colciencias.
- Gobierno de Honduras. (28 de 9 de 2016). *Sistema Presidencial de Gestión por Resultados*. Obtenido de <http://presidencia.scgg.gob.hn/SGPR.Admin2016/>
- Gobierno, S. d. (2016). Bases conceptuales de la planificación estratégica institucional para el Gobierno de Honduras.
- Gonzales, R. (2014). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la fuerza naval del caribe – armada nacional. (U. M. Granada, Ed.)
- Huamani, N. (2015). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.
- La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (Febrero 2016). *Ficha país Republica de Honduras*.
- Medina, C. (2005). Diseño de un instrumento para caracterizar la cultura organizacional de una empresa del estado Grupo de Culturas Corporativas y Perdurabilidad Empresarial, adscrito al Centro de Gestión Humana y Organizaciones. Facultad de Administración de Empresas de la Universidad, Colombia.
- Mejía, M. (1955). *Constitución de la República de Honduras*.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. (U. ICESI, Ed.)
- Oficina Nacional de Innovación Sistema de Planeamiento Público SIPEP. (s.f.). *Sistema de gestión por resultados y planificación estratégica en el sector público*. Argentina.
- Organización de los Estados Americanos. (2013. pág. 3). Observatorio de Estrategias y Mecanismos para una Gestión Pública Efectiva Honduras.
- Pérez, F. (2014). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”. Ecuador, Quito.
- Pérez, L. (2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. (U. d. Guatemala, Ed.)

Pérez, M. (2012). *Estudio descriptivo de clima organizacional del Centro Medico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. Universidad Católica Andrés Bello.

Plan de Nación 2010-2022. (s.f.). *Presentación Sector Público de Honduras*.

Presidencia de la Republica de Honduras. (Diciembre de 2015,p.22). Plan Estratégico de Gobierno Plan de Todos para una vida mejor " 2014-2018". Tegucigalpa.

Quintero.N., Aficano.N, & Faria.E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago.

República de Honduras . (1982). *Constitución de la República de Honduras, Decreto Numero No 131*.

Republica de Honduras. (2013). Visión de País 2010-2038/ Plan de nación 2010-2022.

Rivero, N. (2005). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del Estado Carabobo.

Rodriguez, H. (2015). El Clima Organizacional y el cumplimiento de metas de trabajo en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Rodriguez, I. (2016). *Analista de Monitoreo y Seguimiento, Dirección Presidencial de Gestión por Resultados* .

Rodriguez, M., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011,P.222). Clima Y Satisfacción Laboral Como Predictores Del Desempeño: En Una Organización Estatal Chilena; Universidad Católica del Norte. Chile.

Rodríguez, M., Paz, R., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011, P.222). Clima Y Satisfacción Laboral Como Predictores Del Desempeño: En Una Organización Estatal Chilena; Universidad Católica del Norte. Chile.

SCGG. (15 de Noviembre de 2015). *Secretaria de Coordinación General de Gobierno ¿ Quienes somos?* Obtenido de www.scgg.gob.hn

Secretaria de Coordinación General de Gobierno, UPEG. (2016,p.7). Plan Operativo Anual (POA).

Secretaria De Coordinación General de Gobierno, Dirección Presidencial de Planificación Estratégica. (2014, p.7). Directrices para la Planificación Sectorial. Tegucigalpa.

Secretaría de Finanzas,Gobierno de la República de Honduras. (2014). *Memoria Institucional*.

SEFIN. (16/6/2016). *Reporte del Sistema de Administración Financiera Integrada(SIAFI)(Listado de Gabinetes Sectoriales)*.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el Desarrollo de la organización Escuela Nacional de Salud Pública. (R. C. Pública, Ed.) La Habana, Cuba.

Severich, H., & García, I. (2013). *Análisis del nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la corporación educativa para el incremento de la productividad "ceipro" a través de un diagnóstico del clima organizacional.*

Sotelo, A. (2013). *La gestión orientada a resultados* Proved. (Seplan, Ed.)

Torres, E., & Zegarra, S. (2015, P.11). *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad puno -2014 – Perú. Perú.*

Yovera, D. (2013, P.52). *El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del area administrativa del Instituto Universitario de Tecnologia de Yaracuy.*

Zenteno, A., & Duran, C. (2016). *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso, Revista Innovar Journal. Chile.*