

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DEL MINISTERIO PÚBLICO DISTRITO  
FISCAL PUNO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL PERIODO 2013 - 2014”**

Presentado Por:

**BACH. ADM. EDWIN GUEVARA GUEVARA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PROMOCIÓN 2010-I

**PUNO – PERU  
2015**

T

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL  
MINISTERIO PÚBLICO DISTRITO FISCAL PUNO Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL (PERIODO 2013- 2014)"

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. Edwin Guevara Guevara

Para Optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EL 23 DE ENERO DEL 2015

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

  
M.Sc. HERMOGENES MENDOZA ANCCO

PRIMER MIEMBRO

  
Lic. Adm. BOANERGES CERQUEZ HUAMANI


SEGUNDO MIEMBRO

  
Dr. MANGEL ANCHA PURIQUISPE

DIRECTOR DE TESIS

  
M.Sc. HERMENEGILDO GORTEZ SEGALES

ASESOR DE TESIS

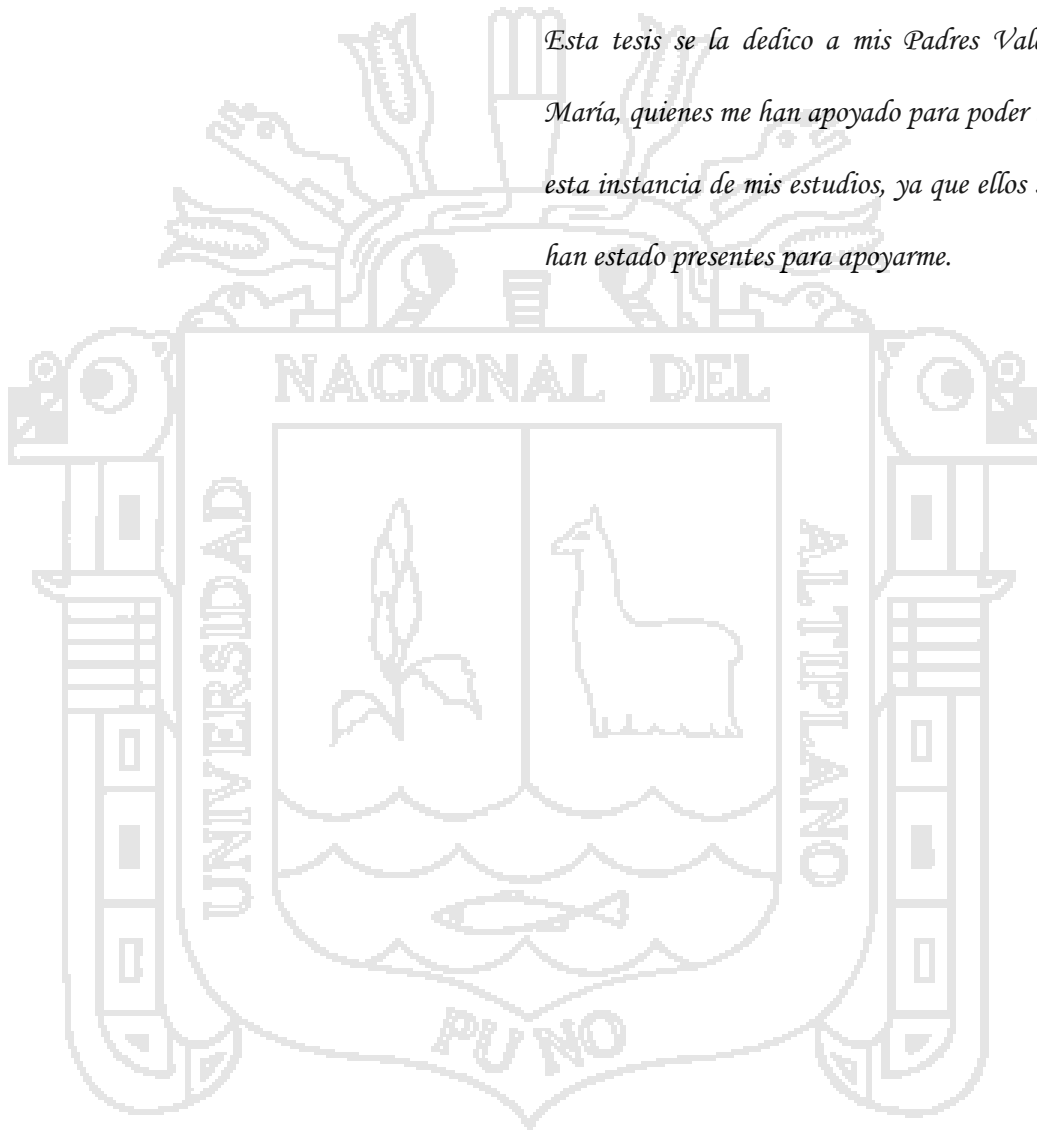
  
Lic. Adm. PAOLA A. YUCRA MAMANI

TEMA : Clima organizacional

LINEA : Administración de recursos humanos

## DEDICATORIA

*Esta tesis se la dedico a mis Padres Valentín y María, quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme.*



## AGRADECIMIENTO

*Debo agradecer de manera especial y sincera a la Universidad Nacional del Altiplano Puno a la Escuela de Administración y en especial a sus docentes por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente*



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
CAPÍTULO II .....	8
MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.1. Clima Organizacional.....	8
2.1.1.1. Dimensiones del clima organizacional.....	12
2.1.1.2. Importancia del clima organizacional.....	21
2.1.1.3. Motivación laboral.....	23
2.1.1.4. Reciprocidad.....	25
2.1.1.5. Comunicación organizacional.....	26
2.1.2. Desempeño Laboral.....	27
2.1.2.1. Relación esfuerzo – desempeño .....	28
2.1.2.2. Administración del desempeño.....	29
2.1.2.3. Causas del desempeño .....	29

2.1.2.4.	Gestión de talento humano.....	30
2.1.2.5.	Talento humano.....	31
2.1.2.6.	Reconocimiento de logros .....	31
2.1.2.7.	Factores físicos – ambientales .....	33
2.1.2.8.	Responsabilidad .....	35
2.1.2.9.	Compromiso organizacional .....	35
2.1.2.10.	Participación.....	37
2.1.2.11.	Trabajo en equipo.....	37
2.1.2.12.	Logros .....	38
2.2.	MARCO CONCEPTUAL .....	39
2.3.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
CAPÍTULO III .....		45
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....		45
3.1.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2.	ALCANCE DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.4.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	48
3.6.	TÉCNICAS PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	49
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
3.7.1.	Población .....	51
3.7.2.	Muestra .....	52
3.7.3.	Tipo de Muestreo .....	53
CAPÍTULO IV.....		54

CARACTERIZACIÓN DEL AREA DE INVESTIGACIÓN .....	54
CAPÍTULO V .....	59
EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	59
5.1. SITUACIÓN Y FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	59
5.1.1. Relaciones Interpersonales.....	60
5.1.2. Liderazgo .....	61
5.1.3. Estilo de Dirección .....	63
5.1.4. Autorrealización .....	64
5.1.5. Retribución.....	66
5.1.6. Disponibilidad de Recursos.....	67
5.1.7. Estabilidad .....	69
5.1.8. Claridad y Coherencia en la Dirección .....	71
5.1.9. Valores Colectivos .....	72
5.2. NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL Y CUMPLIMIENTO DE METAS....	75
5.2.1. Reconocimiento de logros.....	75
5.2.2. Ambiente Físico .....	77
5.2.3. Responsabilidad .....	78
5.2.4. Compromiso Organizacional.....	80
5.2.5. Participación .....	81
5.2.6. Trabajo en Equipo.....	83
5.2.7. Cumplimiento de Metas .....	84
5.3. LINEAMIENTOS DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL...86	
5.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	90
5.4.1. Contrastación de hipótesis Especifica N° 1.....	90

5.4.2. Contrastación de hipótesis Especifica N° 2.....	90
5.4.3. Contrastación de hipótesis General .....	92
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES .....	95
PRIMERA:.....	95
BIBLIOGRAFÍA .....	96
ANEXOS .....	98





## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1:	60
Cuadro N° 2:	62
Cuadro N° 3:	63
Cuadro N° 4:	64
Cuadro N° 5:	66
Cuadro N° 6:	68
Cuadro N° 7:	69
Cuadro N° 8:	71
Cuadro N° 9:	73
Cuadro N° 10:	74
Cuadro N° 11:	75
Cuadro N° 12:	77
Cuadro N° 13:	78
Cuadro N° 14:	80
Cuadro N° 15:	82
Cuadro N° 16:	83
Cuadro N° 17:	85
Cuadro N° 18:	91
Cuadro N° 19:	91
Cuadro N° 20:	92
Cuadro N° 21:	93

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1: Organgrama Del Ministerio Público</b> .....	57
<b>Gráfico 2: Factor Relaciones Interpersonales</b> .....	61
<b>Gráfico 3: Factor Liderazgo</b> .....	62
<b>Gráfico 4: Factor Estilo de Dirección</b> .....	63
<b>Gráfico 5: Factor Autorrealización</b> .....	65
<b>Gráfico 6: Factor Retribución</b> .....	67
<b>Gráfico 7: Factor Disponibilidad de Recursos</b> .....	68
<b>Gráfico 8: Factor Estabilidad</b> .....	70
<b>Gráfico 9: Factor Claridad y Coherencia en la Dirección</b> .....	72
<b>Gráfico 10: Factor Valores Colectivos</b> .....	73
<b>Gráfico 11: Indicador Reconocimiento de Logros</b> .....	76
<b>Gráfico 12: Indicador Ambiente Físico</b> .....	78
<b>Gráfico 13: Indicador Responsabilidad</b> .....	79
<b>Gráfico 14: Indicador Compromiso Organizacional</b> .....	81
<b>Gráfico 15: Indicador Participación</b> .....	82
<b>Gráfico 16: Indicador Trabajo en Equipo</b> .....	84
<b>Gráfico 17: Nivel de Logro de Metas</b> .....	85

## RESUMEN

La Investigación se enfoca en un estudio analítico del estado del clima organizacional del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno, y como este influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Para ello se ha considerado como objetivo general: “Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014”. El estudio es de carácter cuantitativo de alcance correlacional, y de corte transversal utilizando como técnica la encuesta y la revisión documental, a través de modelos estadísticos Chi Cuadrado y Regresión Lineal, hemos logrado determinar como conclusión final que existe relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional con la prueba de hipótesis chi cuadrado de 44.969. Los datos han sido extraídos de una muestra de 170 personas, que es la muestra estadística significativa para validar los resultados; además también para este estudio se incluye un acápite de propuestas para mejora del clima organizacional basados en 07 lineamientos, estos lineamientos han sido elaborados, tomando en cuenta los resultados de la encuesta durante la investigación, y además también a criterio propio del investigador, que a su vez es parte de los recursos humanos de la institución estudiada.

**Palabras Claves:** clima organizacional, desempeño laboral, metas, Ministerio Público distrito fiscal Puno.

## INTRODUCCIÓN

En lo referido al clima organizacional, las instituciones públicas, son organizaciones integradas por un equipo humano amplio, el cual se constituye como el principal recurso para lograr promover los objetivos institucionales; en tal sentido, velar porque este recurso humano, logre trabajar bajo un clima adecuado, y propicio; coadyuva a que dicho trabajo contribuya eficientemente a las metas institucionales.

El Ministerio Público Distrito Fiscal Puno, está inmerso dentro de los postulados anteriores; y por tanto es importante lograr promover y mantener un clima organizacional favorable; así, para implementar este clima, es necesario elaborar estudios adecuados para en primer lugar analizar la situación actual del clima organizacional; y a partir de este estudio elaborar programas y proyectos de mejora del clima organizacional.

Por otro lado lograr un desempeño laboral óptimo, se enfoca para los directivos, en que se ofrezca al trabajador un entorno adecuado, para que este pueda desarrollar y poner en marcha su talento en las tareas que le son asignados; este desempeño es clave a la hora de cumplir con las metas institucionales; dado que a más desempeño, se incrementa las posibilidades de cumplir eficaz y eficientemente con las metas institucionales.

En tal sentido es que la investigación pretende lograr “Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014”.

La distribución temática del estudio está constituida de la siguiente manera:

**Capítulo 1:** “Planteamiento del Problema, Antecedentes y Objetivos de la Investigación”, se presenta el planteamiento problema de la investigación, se enuncia los antecedentes al área de investigación, y finalmente se presentan los objetivos generales y específicos de la investigación.

**Capítulo 2:** “Marco Teórico, Marco Conceptual e Hipótesis de la Investigación”, se aborda todo el estudio sobre la base teórica que apoya a la presente tesis, además se expone una pequeña relación de términos y finalmente inmiscuidos en la base teórica se propone la hipótesis general, y sus específicas para guiar el presente estudio de investigación.

**Capítulo 3:** “Metodología de la Investigación”, comprende toda la descripción sobre la base metodológica, métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

**Capítulo 4:** “Características del Área de Investigación”, brevemente se describe a la institución objeto del estudio.

El **Capítulo 5:** “Exposición y Análisis de los Resultados”, se presentan los principales resultados, luego de ejecutar la investigación, a través de gráficos y tablas, acompañado con sus respectivas interpretaciones y análisis, además de constar las pruebas de hipótesis respectivas.

**Conclusiones y Recomendaciones**, este es la parte final, donde se enuncian a las conclusiones que hemos llegado en la investigación; además, se presenta una serie de recomendaciones.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Como punto de partida la investigación, se inició de la fundamentación de un problema, el cual en este capítulo describiremos detalladamente, desde su planteamiento, justificación, antecedentes, a partir de los cuales también nos permita establecer los objetivos.

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El personal administrativo que labora en el Ministerio Público D.F. Puno, se ve afectado por diversos factores que inciden en el desempeño laboral de estos, en algunos casos son diferentes estilos de liderazgo de los funcionarios que muchas veces duran tan poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, el enfrentamiento entre los valores de la organización y los valores individuales del personal, lo que genera un

descontento por parte del personal administrativo lo que repercute en los ambientes de trabajo y desarrollo de climas laborales ambiguos tensos y que finalmente no se determina técnicamente, solo por apreciaciones .

El modelo de jefatura se utiliza en muchos casos autocrático o liberal, generando autoritarismo que se suscita a través de grupos de poder de mayoría lo que hace que logre objetivos de grupo o individuales.

No se recurre a la utilización de técnicas de liderazgo que permita integrar los objetivos individuales e institucionales, no se aplica la motivación hacia los trabajadores que permita lograr una mayor productividad.

Las capacitaciones no son programadas no existiendo motivación para la participación de ellos, lo que interesa la obtención de certificados, no existe cambio de actitud ni mejoramiento en la productividad.

En el sistema de personal existe un sobredimensionamiento del personal administrativo donde su planificación de necesidades de personal está en relación a requerimientos de nuevos directivos o jefes de oficina. El personal no se encuentra ubicado en el puesto adecuado y muchas veces desempeña actividades que no le competen.



Existe una falta de capacidad del personal administrativo creando sub culturas organizacionales existiendo enfrentamientos entre personal

(administrativo nombrado y administrativo contratado) diferencia entre trabajadores.

Además existen diferentes grados académicos entre trabajadores adoptando costumbres que son muy difíciles de cambiar como por ejemplo: rumores, chismes, falta de respeto, entre otros.

Para realizar cambios es necesario asumir responsabilidades y posiciones respecto a la labor que desempeña el personal administrativo tanto en el cumplimiento de metas de trabajo y sus obligaciones no solo deben enfocarse al manual de organización y funciones sino al logro de metas que se encuentran establecidas como institución. No existe un mecanismo de medición y análisis del clima interno que permita promover mejores políticas de mejoramiento de la calidad y gestión de recursos humanos.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores podemos definir el problema de la siguiente manera:

### **PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno Periodo 2013-2014?

## PROBLEMAS ESPECIFICOS:

1. ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.J. - Puno periodo 2013-2014?
2. ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público D.F. Puno y su relación con el cumplimiento de las metas periodo 2013-2014?
3. ¿Cómo mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del ministerio público D.F. Puno?

### 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre los antecedentes con relativa similitud al tema de investigación podemos hacer referencia de:

**Rojas (2005) en su tesis: “Propuesta de Evaluación de Desempeño de Personal para la Agencia Zonal Otuzco de Pronamachcs Periodo 2003 – 2005”. Concluye que:**

El modelo de evaluación de desempeño permite evaluar cualitativamente y cuantitativamente al personal de la Agencia Zonal Otuzco, mediante factores de evaluación, que tratarán al empleado de la mejor manera posible, para cada factor elegido existirá una respuesta a una lista de aseveraciones concernientes a sus posibles características, comportamiento y actitudes de los empleados, para lo cual el evaluador tiene incluso posibilidad de señalar

la intensidad o grado con que se presenta en los evaluados cada característica de los factores consignados en el instrumento de evaluación.

**Rivera (2010), en su tesis: “Nivel de organizacional que existe en embotelladora de Tampico S.A. de C.V.”, concluye que:**

El clima organizacional de la empresa Embotelladora de Tampico, S.A. de C.V., se manifiesta con una calificación Alta.

Este estudio tuvo como su objetivo principal medir el nivel de clima organizacional del personal que labora en Embotelladora de Tampico, S.A. de C.V., evaluando a través del método encuestas, el grado de satisfacción de todo el personal de la empresa, respecto al entorno laboral, considerando, una muestra representativa. El tipo de investigación es el descriptivo, ya que tiene como objetivo medir el clima organizacional imperante en todos y cada uno de los departamentos que conforman la organización, siendo los resultados obtenidos del mismo, base para identificar las áreas de oportunidad para el logro de los objetivos de la organización. Se considera como la población a investigar a todos los empleados que labora en Embotelladora de Tampico, S.A. de C.V., ubicada en Tampico, Tamaulipas, cuyo número total de trabajadores es de 1238. La muestra que se obtiene es el 10% de dicha población, utilizando un tipo de muestreo aleatorio. Luego de la revisión de los resultados de concluyó que

**Zevallos (2010). en su tesis denominado “La influencia del clima organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de**

**tesorería del Gobierno Regional de Puno – Periodo 2010”, concluye que:**

El clima organizacional influye directamente en el grado de satisfacción de los trabajadores porque las condiciones de trabajo no son las adecuadas, no existe reconocimiento por parte de los jefes en la labor realizada, no se han realizado promociones laborales durante los últimos años.

El clima es deficiente porque los jefes no valoran al trabajador, no existe condiciones adecuadas para el trabajo creativo, los trabajadores no están de acuerdo con el estilo de administración de los jefes.

El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores es deficiente porque existe insatisfacción por el tipo de gestión de personal de los jefes, por el tipo de relación que tienen con sus compañeros, por las expectativas personales que logran con su trabajo.

Existe carencia de programas de sensibilización como estrategias de motivación para el personal y programas de capacitación para un mejor desempeño laboral de sus trabajadores.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos se definen de la siguiente manera:

#### OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.
2. Describir y determinar la relación del desempeño laboral con el cumplimiento de metas de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.
3. Proponer lineamientos de mejora en el clima organizacional lo que incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación exponemos las principales fuentes teóricas, que dan soporte científico a esta investigación.

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. Clima Organizacional

Lewin (1987), El comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse, que el comportamiento está en función de la persona y su entorno; toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, es decir que la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la

forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término “situación global” en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente.

Un clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar rápidamente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Owens (1976), Durante mucho tiempo la palabra clima ha sido usada de modo general para describir la sensación o la atmósfera de las organizaciones. Al término clima organizacional se le ha dado, en los últimos años, un significado mucho más preciso, gracias a los aportes de algunas investigaciones.

Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin en el año 1968 quienes lo definen como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.

Campbell (1970), amplia el concepto y lo considera como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en su características estáticas como en grado de autonomía.

Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), señalan que el clima de una organización surte efectos sobres la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros. Para Payne, además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema.

Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.



Chruden y Sherman (1999), revelan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

Otros elementos que también contribuyen al clima, son las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización. Existen también factores de naturaleza física que contribuyen al clima dada su incidencia directa o indirecta sobre la conducta humana. En ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo así como las condiciones de seguridad del empleado.

La forma en que los componentes básicos del proceso organizacional, se constituyen en insumos, que mediante estrategias motivacionales adecuadas producen resultados directos en la calidad de vida de la organización, más específicamente, en su productividad, en la

satisfacción de las personas y en el mejoramiento de la imagen y clima organizacional.

#### **2.1.1.1. Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

- Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos las dimensiones más importantes y estas son:

- **Relaciones Interpersonales.-**

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con

las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas.

- **Liderazgo**

Se entiende como liderazgo el proceso de influir en otros y apoyarles para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. También, la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

- **Estilo de dirección**

El concepto de estilo de dirección se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y alguien a quien administrativamente, por posición de la estructura formal de la organización se le ha asignado la función de dirección.

El Estilo de Dirección desarrolla los principios de Responsabilidad y Transparencia, al sustentarse en la valoración y el respeto hacia el servicio público, la transparencia en la gestión y la capacidad de rendir cuentas,

en el compromiso y responsabilidad del nivel directivo con el control y el cumplimiento de los Acuerdos, Compromisos y Protocolos éticos; de Moralidad, a través del compromiso decidido y constante de la Alta dirección por el cumplimiento de las normas constitucionales y legales propias de la entidad y orientar su hacer hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

- **Autorrealización**

La Autorrealización consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos, es llegar a ser uno mismo en plenitud.

La Autorrealización es un camino de autodescubrimiento mediante la experiencia, en el cual contactamos con el Yo real, y vivimos desde esa verdadera identidad. Sólo así sentimos íntegramente nuestra vida y la vivimos con gozo y creatividad.

La pirámide de Maslow es muy conocida en este campo. Esta expresa la jerarquía de las necesidades humanas en cuanto a la urgencia de su satisfacción. Nuestras necesidades primordiales son las fisiológicas; si estas ya están satisfechas, necesitamos sentirnos seguros.

- **Estabilidad Laboral**



La estabilidad laboral, significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo.

Como es natural, todo persona, desea tener un trabajo estable, que no esté preocupado que al día siguiente deje de trabajar, es decir la estabilidad se dará siempre en cuando haya un contrato de trabajo. Sea este un contrato de trabajo a plazo indeterminado o plazo fijo, en el primer caso tendrá que una persona laborar cotidianamente, sin fecha de término del contrato, salvo las causales legales de terminación del contrato, en el segundo caso, el trabajador permanecerá dentro del plazo fijado en el contrato, la misma que debe ser respetada por el empleador, salvo que exista causal legal para la finalización de esta.

La doctrina ha establecido dos tipos principales de estabilidad laboral: la absoluta y la relativa.

- **Estabilidad Absoluta.-** Ocurre cuando el trabajador, después de pasar un periodo de prueba, no puede ser despedido por el empleador, salvo que incurra en una causal de falta grave y demostrada ante la autoridad judicial competente. En caso de no probarse dicha falta,

el trabajador tiene expedita su reposición en el mismo puesto de trabajo.

- **Estabilidad Relativa.-** Esta se produce cuando el empleador está facultado para resolver el vínculo laboral sin causa justificada, solo con el pago de una indemnización especial u otorgándole a él un plazo determinado con preaviso. También se presenta la estabilidad relativa cuando, impugnando el despido del trabajador y resuelto judicialmente a favor de este, el juez no puede ordenar la reposición sino solo el pago de una indemnización especial.

También existe la propuesta de Acero, Acheverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria realizada en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Santafé de Bogotá, los cuales proponen la Escala de Clima Organizacional(EDCO) compuesta por ocho subescalas o dimensiones que componen el clima organizacional, estas son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución

- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

#### **2.1.1.2. Importancia del clima organizacional**

La importancia del clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

El Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores.

Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general

### 2.1.1.3. Motivación laboral

*Santos (1996)*, "Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende."

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

La motivación de los empleados para que sea más productiva y obtengan un alto nivel de calidad requiere que se usen una serie

de incentivos, teniendo en cuenta que la implementación de éstos va a depender de las necesidades que tengan los empleados.

Los incentivos son factores de mucha importancia que determinan el éxito y una mayor productividad; además, tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. Por ello existen una serie de incentivos que es necesario considerar:

**A. Incentivos Financieros:** Son los que directa o indirectamente se retribuyen en dinero. Entre ellos están los sueldos y salarios, vacaciones pagadas, pagos de horas extras, utilidades, bonos, primas, comisiones, entre otros.

**B. Incentivos no Financieros:** Son todas aquellas formas de pago donde el aliciente no es monetario. Esto influye en la moral y reputación del trabajador y en consecuencia en el mejoramiento de su trabajo. Entre estos incentivos se encuentran: el reconocimiento al personal por la labor realizada en la empresa a través de la entrega de placas, botones, certificados, promociones, ascensos; así como recibir elogios públicos de sus superiores.

#### 2.1.1.4. Reciprocidad

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

*Castaño, (2002).* “En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación”

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

#### 2.1.1.5. Comunicación organizacional

*Goldhaber (1986)*, Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

En las empresas existen varios tipos de comunicación, las cuales son utilizadas para transmitir información, dentro de las mismas se puede mencionar:

**Comunicación Descendente:** Es el flujo que se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Generalmente la alta gerencia necesita suministrar información de interés para los subalternos, compartirlos con ellos y ayudarles a sentirse informados.

**Comunicación Ascendente:** *Davis (2000)*, Es el flujo de comunicación que nace de los niveles inferiores hacia los altos niveles jerárquicos de la organización, ayuda a transmitir ciertas necesidades de los empleados para que así la alta gerencia tome buenas decisiones.

**Comunicación Horizontal:** Es la también llamada comunicación cruzada, se da a través de cadenas de mando, siendo necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros



departamentos e integrar funciones y actividades, pudiendo así conllevar a la eficaz productividad en la organización. (Ídem, 2000)

**Comunicación Multidireccional:** Esta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

### 2.1.2. Desempeño Laboral.

Cuando se habla de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la evaluación del desempeño hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los trabajadores, en relación a sus obligaciones en su organización.

*Chiavenato (2000)*, Define el desempeño laboral como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución.

*Gomez (2009)*, citado por *Chiavenato* la evaluación del desempeño consiste en identificar medir y administrar en desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema

de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado, por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización se debe orientar hacia el futuro.

*Florez (2001)*, El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

#### **2.1.2.1. Relación esfuerzo – desempeño**

*De Cenzo (2001)*, .La relación esfuerzo - desempeño es “la habilidad de la persona para brindar en esfuerzo apropiado”

### 2.1.2.2. Administración del desempeño

*Chiavenato* (2001), La administración del desempeño, es el valor medible que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades y competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando esta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.

*Florez* (2001), La administración del desempeño, se refiere al proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las meta de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones

### 2.1.2.3. Causas del desempeño

*Florez* (2001), Una de las fallas más frecuentes de los supervisores es que no proporcionan información suficiente acerca del trabajador realizado por las personas, de manera tal que estas no saben que es lo que se esperan de ellas. Si las personas hacen bien su trabajo, el supervisor no le dice nada y si lo hace

mal, tampoco lo dice. Después de varios ensayos la persona aprende que, haga lo que haga, no pasara nada.

*Lawler (2005)*, La gente necesita motivación y capacidad. Los trabajadores altamente motivados no conseguirán resultados si carecen de habilidades, la experiencia y la personalidad que necesita la organización. En forma similar la experiencia, el conocimiento y las habilidades no producirán grandes resultados si los empleados no tienen motivación

#### **2.1.2.4. Gestión de talento humano**

*Chiavenato (2001)*, Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina.

#### 2.1.2.5. Talento humano

*Chiavenato (2001)*, No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### 2.1.2.6. Reconocimiento de logros

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

*López (2002)*, Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la

satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma”.

*Moreno, (2001)*, Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto.

*Robbins (1999)*, quien la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

*Santos (1993)*, Asimismo debe considerarse que la motivación “no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo”

A los efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo planteado por Davis y Newstrom, (1999) que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

a) **Motivación de Logro:** Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

- b) **Motivación Afiliativa:** Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- c) **Motivación hacia la Competencia:** Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- d) **Motivación por el Poder:** Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Dentro del área crítica de la motivación se debe atender a las siguientes variables:

1. Realización personal
2. Reconocimiento del aporte
3. Responsabilidad
4. Adecuación de las condiciones de trabajo

#### 2.1.2.7. Factores físicos – ambientales

##### a. Temperatura

*Ramírez (1998)*, indica: “La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea a los individuos, consideran al calor y sus efectos como una condición importante. El exceso de calor produce fatiga,

necesitándose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal”.

La temperatura puede afectar el desempeño de los trabajadores, si ésta no es adecuada perjudica las actividades que ellos realizan, por lo tanto es necesario que la atmósfera del área corresponda a las que el cuerpo humano requiere para permitir la ejecución de las labores, de modo de ofrecerle al trabajador no solo comodidad y salud.

#### **b. Iluminación**

*Chiavenato (2000)*, expresa lo siguiente: “Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones: a) ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo; b) ser constante y uniformemente distribuida para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos en razón a las variaciones de intensidad de la luz”.

La iluminación en el lugar de trabajo es un elemento primordial del cual no se puede prescindir, debido a que puede fatigar la vista de los empleados. Una eficiente iluminación mejora la productividad y da satisfacción a los empleados en su puesto de trabajo, disminuyendo la tensión provocada por la falta de ésta.



### c. Ruido

*Chiavenato (2000)*, “La exposición prolongada de niveles prolongados de ruido produce la pérdida de la audición equivalente al tiempo de exposición. Para algunos autores los ruidos entre 25 y 95 decibeles pueden producir daños auditivos crónicos directamente proporcionales a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición”.

#### 2.1.2.8. Responsabilidad

De acuerdo con *Perrow (2005)*, desde el punto de vista de las organizaciones la responsabilidad ha sido definida como obligación de cumplimiento de deberes asignados. Por lo tanto, la responsabilidad en el trabajo es un atributo moral e implica el cumplimiento de una tarea; el buen funcionamiento de una escuela requiere, que se establezcan límites fijos de responsabilidad en los docentes para conocer las causas de los fracasos y los errores, así como también de los aciertos.

#### 2.1.2.9. Compromiso organizacional

*Díaz, B. y Montalbán, P. (2004)*, Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que

está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Para *Meyer y Allen (1991)*, el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

#### 2.1.2.10. Participación

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

*Marín (2002)*,.A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles.

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

1. Compromiso con la productividad
2. Intercambio de información.
3. Implicación en el cambio.

#### 2.1.2.11. Trabajo en equipo

*López A. (2002)*, Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de

trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. Ramírez (1998), un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados.

#### **2.1.2.12. Logros**

Según Robbins (1999), la motivación es la disposición de ejercer los niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización, está considerada por la posibilidad de esfuerzos, por satisfacer algunas necesidades del individuo.

En estas definiciones se destaca que el logro de las metas organizacionales está en función de la satisfacción de las necesidades de cada individuo, por lo tanto debe existir un ambiente de motivación hacia el trabajo, para que los individuos logren satisfacer sus necesidades y trabajen en función de las metas de la empresa.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**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

**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.

**Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

**Desempeño laboral.-** Percepción acerca del cumplimiento de las funciones asignados a un determinado puesto laboral.

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

**Estrategia metodológica:** Conjunto de método y técnicas que utiliza el docente durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

**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

**Evaluación del aprendizaje.**- Proceso de recojo y análisis de resultados para la toma de decisiones con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

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

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

**Rendimiento.**

Hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el termino unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

**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

**Supervisión.**- Proceso de verificación en el cumplimiento de funciones durante su desempeño profesional.

## 2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### Hipótesis General

Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno periodo 2013-2014.

### Hipótesis Específicas

1. Los factores de relación, autorrealización y estabilidad determinan el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno periodo 2013-2014.

2. El desempeño laboral incide directamente en el cumplimiento de las metas de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno periodo 2013-2014.

### VARIABLES

#### HIPÓTESIS GENERAL

##### **Variable Independiente**

- Clima Organizacional

##### **Indicadores**

- Relaciones Interpersonales

- Estilo de dirección
- Sentido de Permanencia
- Retribución
- Disponibilidad de Recursos
- Estabilidad
- Claridad y Coherencia en la dirección
- Valores Colectivos

**Variable Dependiente**

- Desempeño laboral

**Indicadores.**

- Reconocimiento de Logros
- Ambiente Físico
- Responsabilidad
- Compromiso Organizacional
- Participación
- Trabajo en Equipo
- Logro de metas

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 01****Variable Independiente**

- factores de relación, autorrealización y estabilidad



**Variable Dependiente**

- clima Organizacional.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 02****Variable Independiente**

- Desempeño laboral

**Variable Dependiente**

- Cumplimiento de metas



**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Hipótesis	VARIABLES	INDICADORES	VALORES
<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Desempeño Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado del Clima Organizacional</li> <li>• Nivel de Desempeño Laboral</li> </ul>	<p>Valor R Cuadrado</p>
<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>1 Los factores de relación, autorrealización y Estabilidad, determinan el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. – Puno periodo 2013-2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Sentido de Permanencia</li> <li>• Retribución</li> <li>• Disponibilidad de Recursos</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Claridad y Coherencia en la dirección</li> <li>• Valores Colectivos</li> </ul>	<p>Escala Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy Bueno</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Malo</li> <li>• Muy Malo</li> </ul>
<p>2 El desempeño laboral incide directamente en el cumplimiento de las metas de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de Logros</li> <li>• Ambiente Físico</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso Organizacional</li> <li>• Participación </li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Logro de metas</li> </ul>	<p>Escala Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Óptimo</li> <li>• Regular</li> <li>• Malo</li> </ul> <p>Escala Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento total</li> <li>• Cumplimiento parcialmente</li> <li>• Deficiencias en el cumplimiento</li> </ul> <p>Valor F de la prueba de Regresión</p>

## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos, diseños e instrumentos que hicieron posible la investigación se exponen a continuación en este apartado

#### 3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque utilizado es **Cuantitativo**, según Palomino (2009) afirma que “este tipo de investigación busca conocer las causas y relaciones entre los procesos y fenómenos de la realidad” y efectivamente uno de los objetivos de esta investigación es conocer las **relaciones** entre la Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

### 3.2. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación es **Correlacional Descriptiva**, al respecto Hernández y otros (2006) dice que: “Los estudios correlacionales tienen el propósito de conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”

### 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es un estudio **no experimental de corte transversal**, dado que los datos son tomados en un momento, tal y como suceden los Hechos, y correlacional, cuyo diseño descriptivo es el siguiente:

M

Oxy

Donde:

M = Muestra de estudio (Trabajadores del Ministerio Público D.F. Puno)

Ox = Información del Clima Laboral

Oy = Información de Desempeño Laboral

### 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### a) METODO DESCRIPTIVO

Tuvo como objetivo describir y analizar sistemáticamente “Lo que existe” con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación. Se describe lo observado por experiencia.

### **b) METODO DEDUCTIVO**

Este método permitió saber las verdades particulares contenidas en las verdades universales, se vuelven explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación como es nuestro trabajo de investigación, se explican los hechos o situaciones particulares que afectan a las organizaciones ya sea en su clima organizacional como en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno.

### **c) METODO ANALITICO**

Es el método que consiste en la división de un todo, descomponiendo las vivencias en una organización en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y sus defectos; es hacer la separación de sus componentes y observar periódicamente cada una de ellas.

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la elaboración del presente trabajo de investigación se ha tomado en cuenta las siguientes técnicas.

a) **ENCUESTA.**- La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tuvieron aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación.

La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra mediante el uso de cuestionarios con el acopio de datos obtenidos mediante consultas o interrogantes referentes al tema de Investigación.

Como instrumento se ha utilizado un **Cuestionario**, consistente de un total de 39 preguntas, dividida en 3 secciones: Clima Organizacional, Desempeño Labora y Cumplimiento de Metas. El cuestionario completo está adscrito en la parte de los anexos.

b) **ANALISIS DOCUMENTAL.**- Básicamente en esta técnica se recopiló y analizo los siguientes documentos:

1. MOF
2. CAP
3. PLAN OPERATIVO

### 3.6. TÉCNICAS PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para analizar la información y poder cumplir con los objetivos de la investigación, se utilizó técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, según lo requerido en la hipótesis general y específica de la investigación

#### PRIMERO

Para la prueba de la hipótesis general: *“Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014”*, se utilizó el estadístico de prueba Chi Cuadrado, dado que lo que busca la hipótesis es probar la Relación.

Dado las variables:

X: Clima Organizacional

Y: Desempeño Laboral

El planteamiento estadístico, queda definido por, las hipótesis estadísticas nula y alterna:

Ho = “No Existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral”

Ho:  $R_{xy} = 0$

Hipótesis Alterna

Ha = “Existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral”

Ha  $R_{xy} \neq 0$

Con un Nivel de significancia = 0,05 al (95 % de confianza)

Fórmula matemática:

$$(X)^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

## SEGUNDO

En el caso de la hipótesis específica N° 1: “*Los factores de relación, autorrealización y Estabilidad determinan el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. –Puno periodo 2013-2014*”, se utilizó estadística descriptiva basado en la media, de manera que siempre y cuando los factores enunciados por la hipótesis, obtengan los mayores ponderados, esto bastara para validar la hipótesis.

## TERCERO

Para la prueba de la hipótesis específica N° 2: “*El desempeño laboral incide directamente en el cumplimiento de las metas de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.*”, fue



necesario utilizar un modelo estadístico de relación y dependencia; para ello se eligió el modelo de Regresión Lineal

La **Ecuación general**, queda establecida de la siguiente manera:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \mu$$

Dónde: Y: Cumplimiento de Metas, X1: Desempeño Laboral,  $\beta_0$  y  $\beta_1$  : Coeficientes de la ecuación y  $\mu$ : Margen de error.

El planteamiento de las hipótesis estadísticas son:

H<sub>0</sub>: “El desempeño laboral no incide directamente en el cumplimiento de las metas”

H<sub>1</sub>: “El desempeño laboral incide directamente en el cumplimiento de las metas”.

Donde el estadístico de prueba es el nivel de significancia, cuyo dato es extraído de la hoja de resultados de SPSS, trabajando con un Nivel de significancia = 0,05 al (95 % de confianza)

### 3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.7.1. Población

La población está conformada por la totalidad de los trabajadores del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno, haciendo un total de 305 trabajadores.

### 3.7.2. Muestra

Dado una población de 305 trabajadores, se obtiene una muestra de 170, dicho valor se ha conseguido aplicando el cálculo de la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{(N-1)E^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

z: Nivel de confianza

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

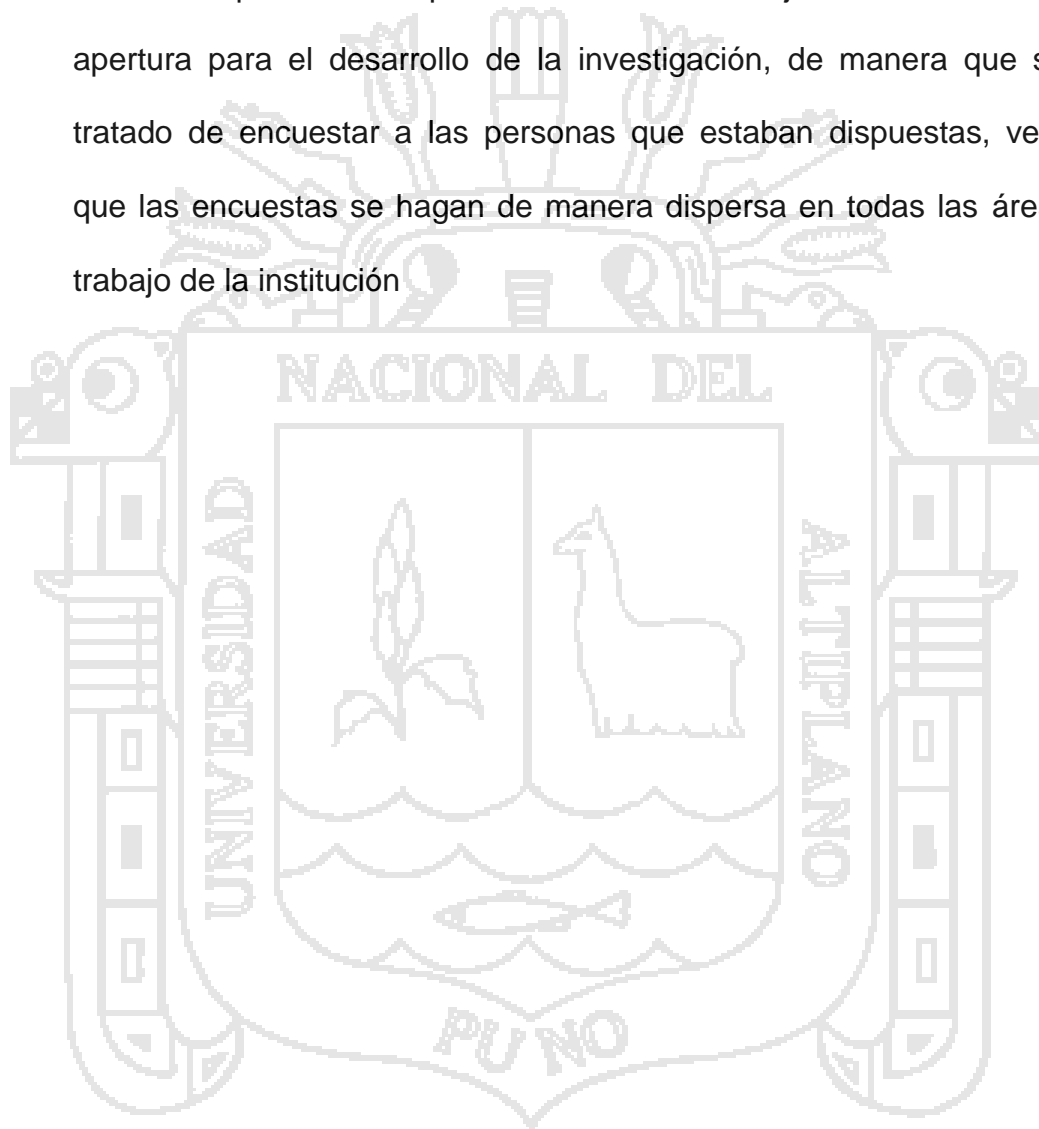
N: Tamaño de la población

E: Error permisible

De esta forma asumimos que Z, el nivel de confianza es del 95% equivalente a un valor de 1,96. p y q tienen una probabilidad del 50% cada uno, tomando así un valor de 0,5 cada uno, y N que es la población toma el valor de 305 y E por consecuencia toma el 5% de error o el equivalente a 0,05; así, aplicando la formula el resultado de “n” es de 170.26, y redondeando al entero más cercano, nos da como la muestra de 170 trabajadores.

### 3.7.3. Tipo de Muestreo

Se ha aplicado un muestreo no probabilístico a juicio del investigador, donde el elemento de criterio, ha sido la disposición de los encuestados. Se tiene que aclarar que no todos los trabajadores han mostrado apertura para el desarrollo de la investigación, de manera que se ha tratado de encuestar a las personas que estaban dispuestas, velando que las encuestas se hagan de manera dispersa en todas las áreas de trabajo de la institución



## **CAPÍTULO IV**

### **CARACTERIZACIÓN DEL AREA DE INVESTIGACIÓN**

La institución materia de investigación es el Ministerio Público Distrito Fiscal Puno, ubicada en el Jr. Teodoro Valcarcel N° 118, siendo un organismo constitucional autónomo creado por la Constitución Política del Perú en 1979, con la misión fundamental de defender la legalidad y los Derechos Humanos. Sus actividades al servicio de la ciudadanía las inició formalmente el 12 de mayo de 1981. El Ministerio Público Distrito Fiscal Puno tiene su ámbito de Jurisdicción en toda la Región Puno.

#### **JURISDICCIÓN**

El Ministerio Público Distrito Fiscal Puno tiene su ámbito de Jurisdicción en toda la Región Puno.

#### **BASE LEGAL.**

Constitución Política del Perú

Decreto Legislativo N° 052

**MISIÓN.**

Defender la legalidad y los intereses públicos tutelados por la ley; prevenir y perseguir el delito; defender a la sociedad, al menor y a la familia en juicio; velar por la independencia de los Órganos Jurisdiccionales y por la recta administración de Justicia.

**VISION.**

Ser reconocido nacional e internacionalmente como una institución moderna y confiable, consolidada por la excelencia de sus servicios y el adecuado soporte médico, legal y forense; que contribuye a una recta y real administración de justicia y de esta manera a la convivencia pacífica y al desarrollo de la sociedad.

**FINALIDAD.**

Está al servicio de la sociedad y de la administración de justicia, defiende la legalidad, los intereses públicos, la independencia de los órganos jurisdiccionales y la recta administración de justicia, fortaleciendo el Estado democrático, social y de derecho. Representa a la sociedad en los procesos judiciales.

**FUNCIONES GENERALES DEL MINISTERIO PÚBLICO.**

- El Ministerio Público cumple a través de los fiscales las siguientes funciones:
- Promover de oficio, o a petición de parte, la acción en defensa de la legalidad y los intereses públicos tutelados por el Derecho.

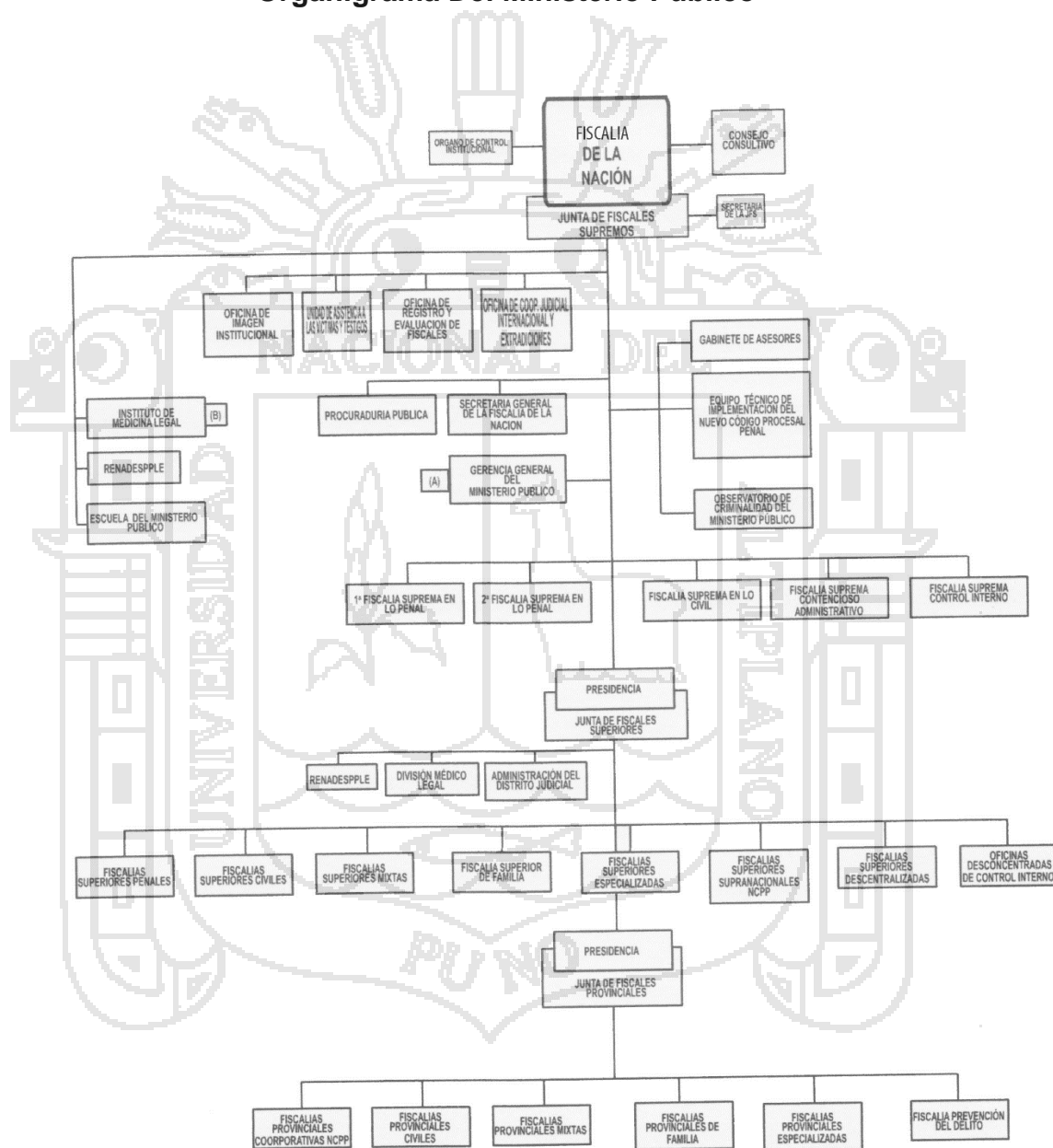
- Velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales y por la recta administración de Justicia.
- Representar a la sociedad en los procesos judiciales.
- Conducir, desde su inicio, la investigación del delito.
- Ejercitar la acción penal de oficio o a petición de parte.
- Emitir dictamen previo a las resoluciones judiciales, en los casos que la Ley contempla.
- Ejercer iniciativa en la formulación de las leyes y dar cuenta al Congreso, o al Presidente de la República, de los vacíos o defectos de la legislación.

#### **FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL MINISTERIO PÚBLICO.**

- Promover de oficio, o a petición de parte, la acción judicial en defensa de la legalidad y de los intereses públicos tutelados por el derecho.
- Velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales y por la recta administración de justicia.
- Representar en los procesos judiciales a la sociedad.
- Conducir desde su inicio la investigación del delito. Con tal propósito, la Policía Nacional del Perú está obligada a cumplir los mandatos del Ministerio Público en el ámbito de su función.
- Ejercitar la acción penal de oficio o a petición de parte.
- Emitir dictamen previo a las resoluciones judiciales en los casos que la ley contempla.

LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Gráfico 1:  
Organigrama Del Ministerio Público



FUENTE: Gerencia General – Gerencia de Planificación, Racionalización y Estadística.

## **ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO FISCAL DE TIPO A DISTRITO FISCAL PUNO**

La administración del Distrito Fiscal, es el órgano de apoyo a la Presidencia de la Junta de Fiscales Superiores, sirviendo como nexo entre las Fiscalías, Divisiones Médico Legales del Distrito Fiscal y las unidades orgánicas del Sistema Administrativo del Ministerio Público, correspondiendo a la administración el control y/o ejecución de las actividades de carácter técnico administrativo encargado de la administración de los bienes y recursos del Distrito Fiscal. Está a cargo de un Administrador del Distrito Fiscal que depende jerárquica y funcionalmente de la Presidencia de la Junta de Fiscales Superiores del Distrito Fiscal respectivo y administrativamente de la Gerencia General de la Fiscalía de la Nación.



## **CAPÍTULO V**

### **EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el siguiente segmento, presentamos los resultados de la investigación; cada tema esta ordenado de acuerdo a los objetivos específicos, además también este capítulo contiene un acápite de contratación de hipótesis

#### **5.1. SITUACIÓN Y FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

A continuación se presenta los resultados sobre lo referido al objetivo específico N° 1: “Determinar cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014”; y en la parte final, se presenta un resumen para identificar qué factores son los que tienen mayor incidencia

### 5.1.1. Relaciones Interpersonales

Los resultados luego del procesamiento de las encuestas se presentan a continuación:

**Cuadro N° 1:**  
**Factor Relaciones Interpersonales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	1	,6	,6	,6
Malo	6	3,5	3,5	4,1
Regular	5	2,9	2,9	7,1
Bueno	126	74,1	74,1	81,2
Muy Bueno	32	18,8	18,8	100,0
Total	170	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

En el cuadro anterior observamos que 126 de 170 personas califican las Relaciones Interpersonales como buenas, mientras que tan solo una persona describe el factor como Muy malo.

Gráfico 2:

## Factor Relaciones Interpersonales



**Fuente:** Cuadro N° 1

En el gráfico anterior se observa que el 74,1% de encuestados, coincide en que el factor relaciones interpersonales tiene una categoría de Bueno, e incluso tendiente a muy bueno, por los 18,82% de la última barra. Este resultado es adecuado, dado que muestra un buen grado de estabilidad de las relaciones interpersonales.

### 5.1.2. Liderazgo

Respecto a liderazgo, los resultados muestran que existe dispersión de apreciaciones, tendientes a Bueno, así como se observa en la siguiente tabla, donde existe mayor concentración en la categoría Bueno con 89 de frecuencia.

**Cuadro N° 2:**

**Factor Liderazgo**

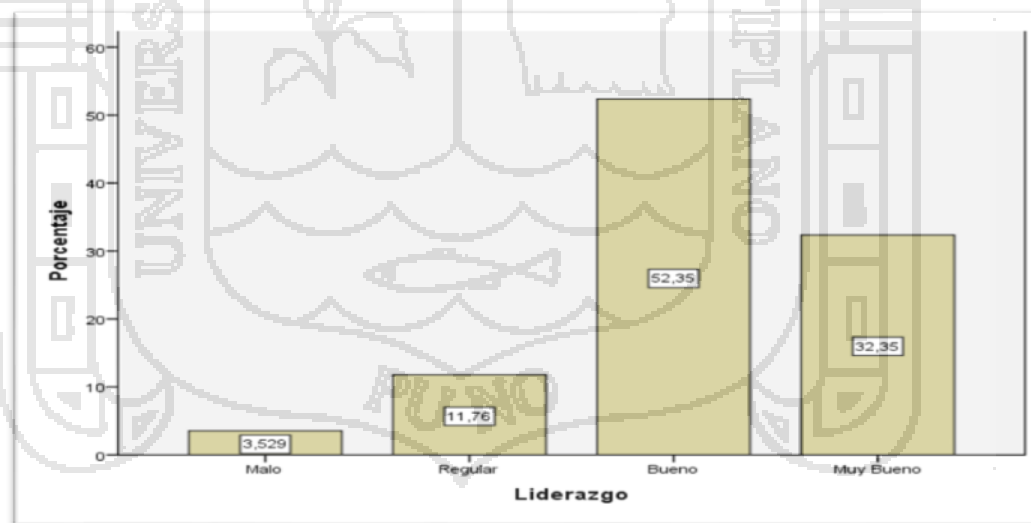
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	6	3,5	3,5	3,5
Regular	20	11,8	11,8	15,3
Bueno	89	52,4	52,4	67,6
Muy Bueno	55	32,4	32,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración: Propia

De la tabla anterior, podemos construir el siguiente gráfico, donde observamos mejor la tendencia de apreciaciones, y fácilmente identificamos que falta consolidar el Liderazgo.

**Gráfico 3:  
Factor Liderazgo**



Fuente: Cuadro N° 2

### 5.1.3. Estilo de Dirección

Veamos los siguientes resultados, luego de la ejecución de la encuesta a los trabajadores de la institución:

**Cuadro N° 3:**

**Factor Estilos de Dirección**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	1	,6	,6	,6
Malo	8	4,7	4,7	5,3
Regular	23	13,5	13,5	18,8
Bueno	110	64,7	64,7	83,5
Muy Bueno	28	16,5	16,5	100,0
Total	170	100,0	100,0	

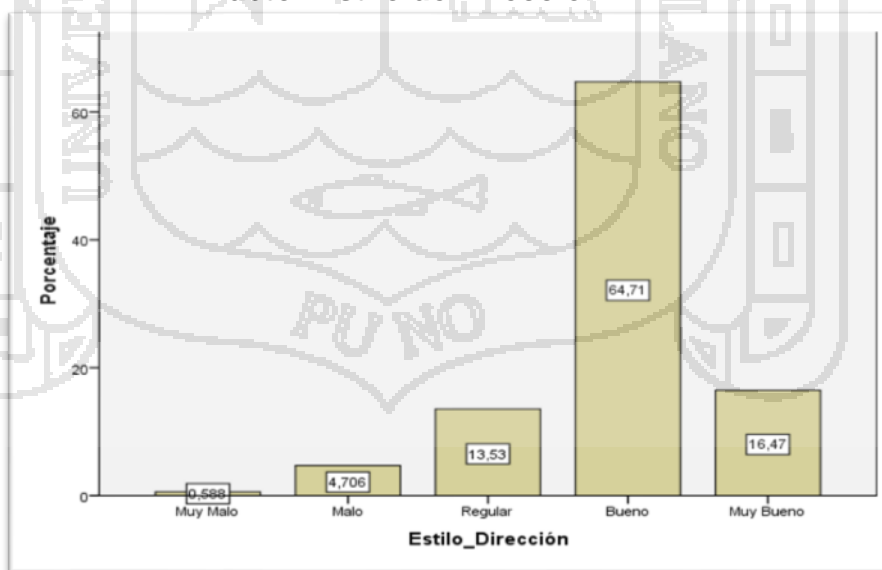
Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración: Propia

En el cuadro precedente, podemos encontrar que 110 personas afirman que el estilo de dirección es bueno, mientras que tan solo 1 asevera que el estilo de dirección es “Muy Malo”.

**Gráfico 4:**

**Factor Estilo de Dirección**



Fuente: Cuadro N° 3

En general visto el grafico anterior, podemos ver que el resultado es casi similar, al resultado del factor liderazgo, donde encontramos mayoritaria aceptación; pero existen cierto sector que aún no está convencida con la forma de trabajo de la alta dirección de la institución; situación que habría que mejorar.

#### 5.1.4. Autorrealización

Este factor está enfocado en medir el grado de satisfacción en que se encuentra el trabajador, dentro de la institución; de esta manera luego del procesamiento de la información, tenemos los siguientes resultados:

**Cuadro N° 4:**  
**Factor Autorrealización**

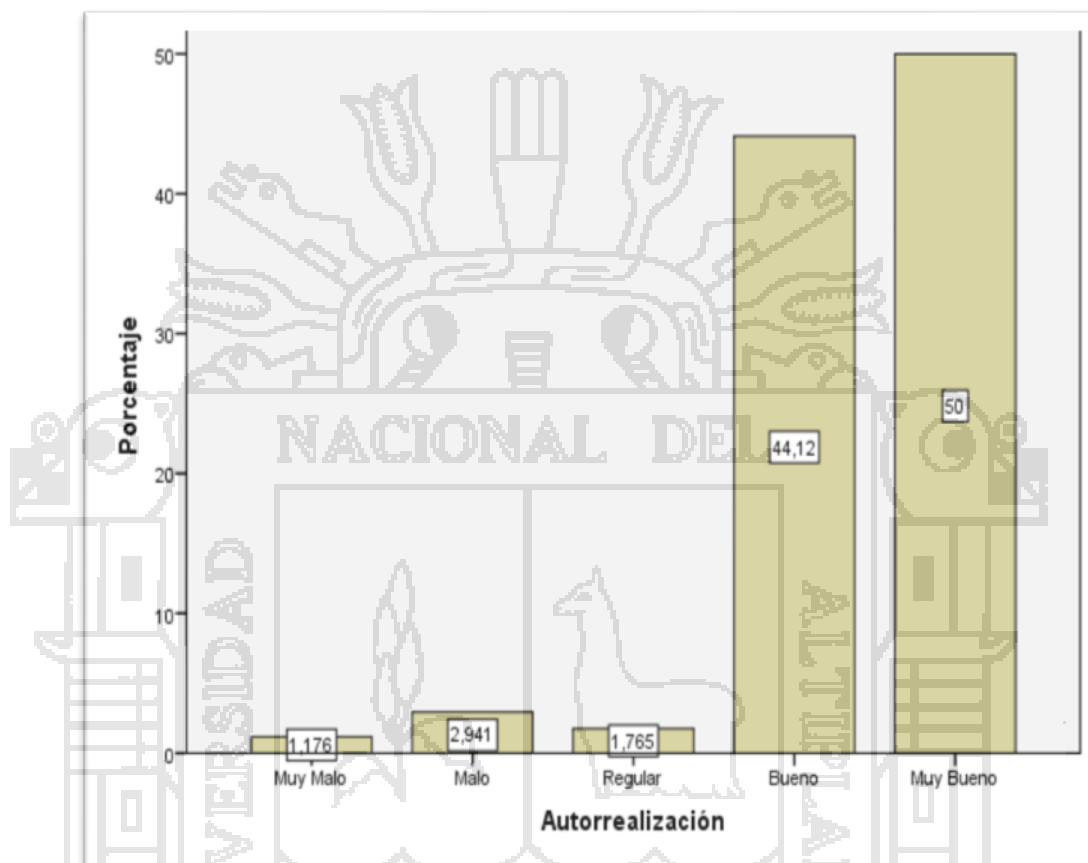
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	2	1,2	1,2	1,2
Malo	5	2,9	2,9	4,1
Regular	3	1,8	1,8	5,9
Válidos Bueno	75	44,1	44,1	50,0
Muy Bueno	85	50,0	50,0	100,0
Total	170	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

En la tabla rápidamente visualizamos que existe una concentración fuerte en los niveles positivos, con 75 en “Bueno” y 85 en “Muy Bueno”.

**Gráfico 5:**  
**Factor Autorrealización**



**Fuente:** Cuadro N° 4

De este gráfico se puede apreciar que el grado de autorrealización de los trabajadores es positiva, con un 44.12% de calificación “Buena”, y un 50% de calificación “Muy bueno”, mientras que tan solo el 5.88 % siente una autorrealización de regular a muy mala. Esto da a entender que existe buena satisfacción de los trabajadores de la institución.

### 5.1.5. Retribución

En este factor del clima organizacional, hemos encontrado apreciaciones dispersas, con tendencia a bueno, de manera que los trabajadores no se encuentran del todo complacidos con las distintas retribuciones que perciben.

**Cuadro N° 5:**

**Factor Retribución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	2	1,2	1,2	1,2
Malo	6	3,5	3,5	4,7
Regular	44	25,9	25,9	30,6
Válidos Bueno	83	48,8	48,8	79,4
Muy Bueno	35	20,6	20,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

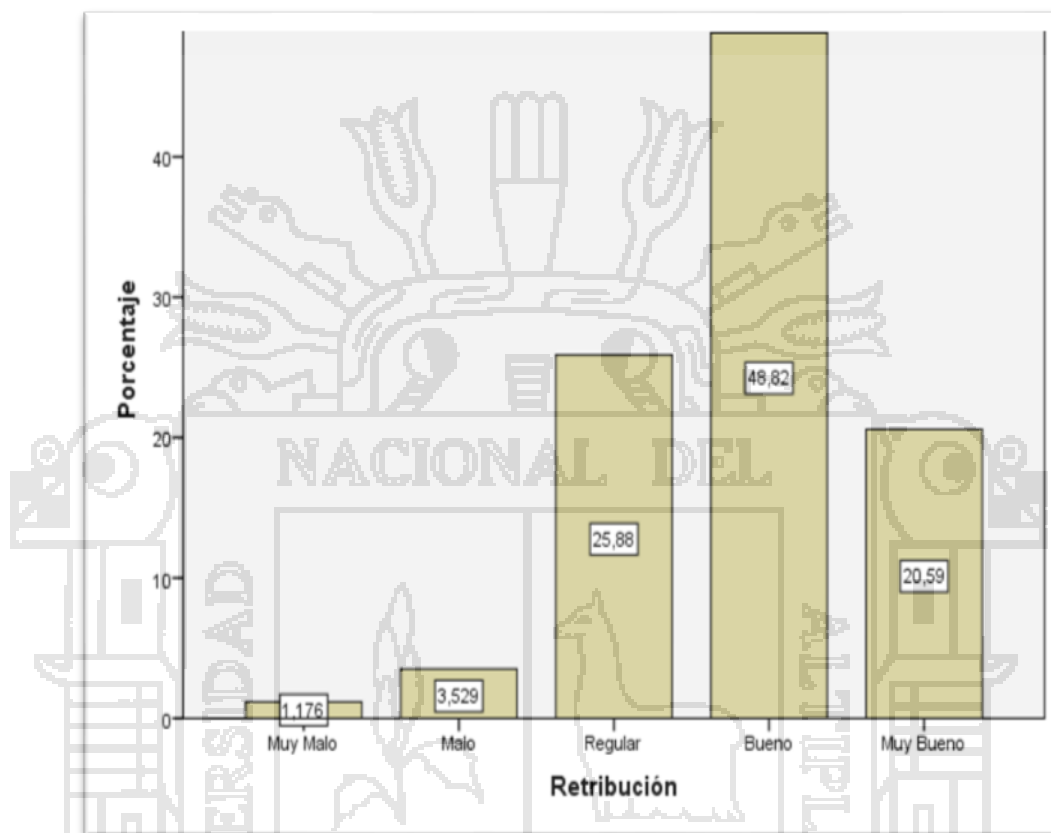
En la tabla anterior observamos que 83 personas que representa casi la mitad del total de encuestados, cree que la remuneración es buena, mientras que solo 8 personas están disconformes con su remuneración.

Una mejor visualización la obtenemos en el grafico siguiente, donde observamos que la concentración de preferencias, es de regular a muy buena, de manera que podríamos ver que los trabajadores sienten un buen grado de conformidad con sus retribuciones; pero que aún existe espacio para mejorar este factor.



Gráfico 6:

## Factor Retribución



Fuente: Cuadro N° 5

#### 5.1.6. Disponibilidad de Recursos

Es muy importante para el desarrollo del trabajo, contar con la disponibilidad de recursos, esto coadyuva a mejorar el clima de trabajo; en tal sentido tenemos los siguientes resultados para este factor:

**Cuadro N° 6:**

**Factor Disponibilidad de Recursos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	4	2,4	2,4	2,4
Malo	2	1,2	1,2	3,5
Regular	24	14,1	14,1	17,6
Válidos Bueno	116	68,2	68,2	85,9
Muy Bueno	24	14,1	14,1	100,0
Total	170	100,0	100,0	

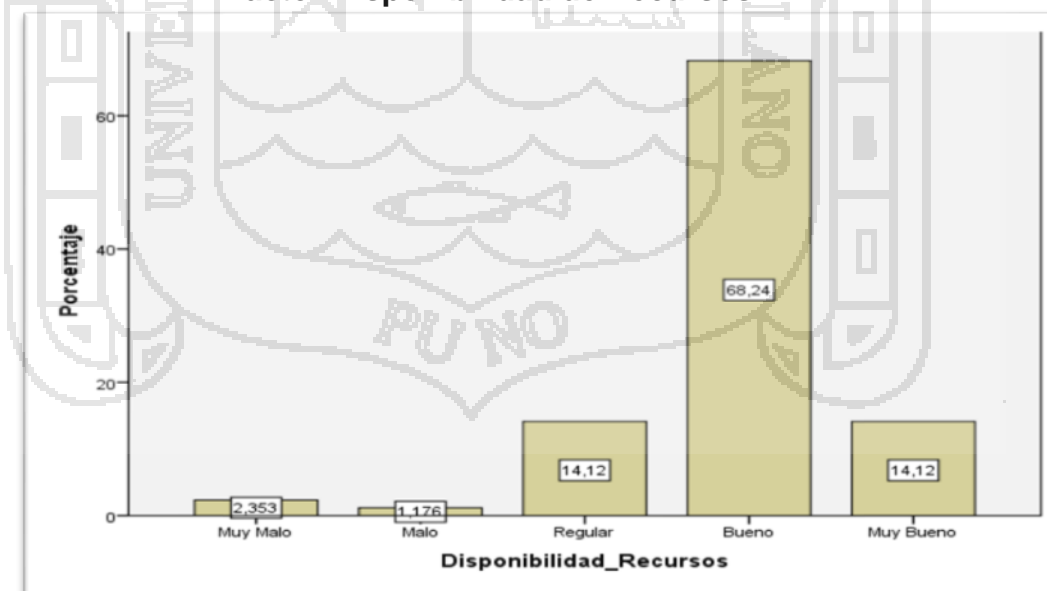
**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

Aquí observamos que un gran sector 116 personas, que representan el 68,2 % afirman que la disponibilidad de recursos es Buena, mientras que existe tan solo 6 personas, que es el 3,5% que se sienten disconformes con la disponibilidad de recursos.

**Gráfico 7:**

**Factor Disponibilidad de Recursos**



**Fuente:** Cuadro N° 6

En el grafico anterior, podemos visualizar que existe una disponibilidad positiva de recursos, dado que los trabajadores consideran su apreciación mayoritaria entre el intervalo de regular a muy bueno.

### 5.1.7. Estabilidad

El estudio de este factor presenta los siguientes resultados:

**Cuadro N° 7:**

**Factor Estabilidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	4	2,4	2,4	2,4
Malo	4	2,4	2,4	4,7
Regular	5	2,9	2,9	7,6
Bueno	80	47,1	47,1	54,7
Muy Bueno	77	45,3	45,3	100,0
Total	170	100,0	100,0	

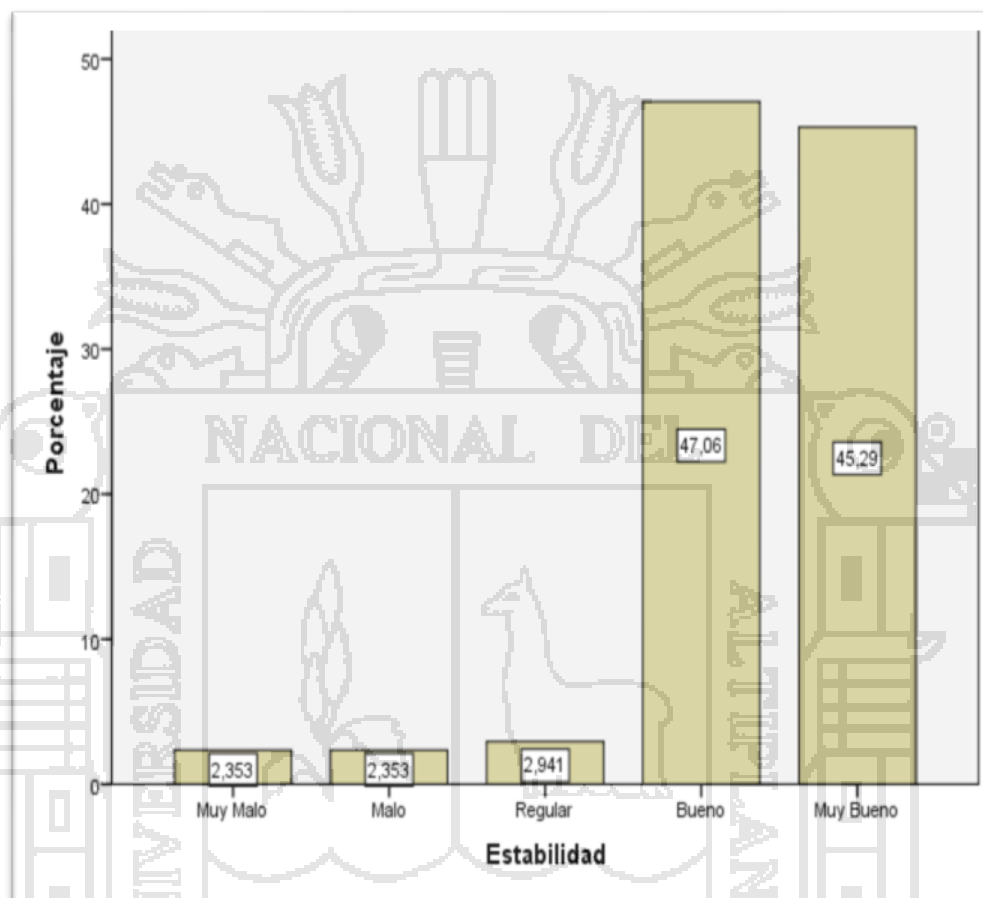
**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

En la tabla precedente, observamos que la mayoría de frecuencias se encuentran entre Bueno y Muy Bueno, con un total de 157 personas.

Gráfico 8:

## Factor Estabilidad



**Fuente:** Propia del investigador

Vemos que el 47.06% y el 45.29% casi la totalidad, se sienten conformes con la estabilidad laboral y a cambio muy poco porcentaje de trabajadores que muestran un grado de inconformidad. Esto es sinónimo a que la organización bajo análisis, es una institución pública.

### 5.1.8. Claridad y Coherencia en la Dirección

Dado que es importante en una institución, que existan mecanismos, reglamentos claros respecto a la dirección de cada área; en el Ministerio Público,

**Cuadro N° 8:**

**Factor Claridad y Coherencia en la dirección**

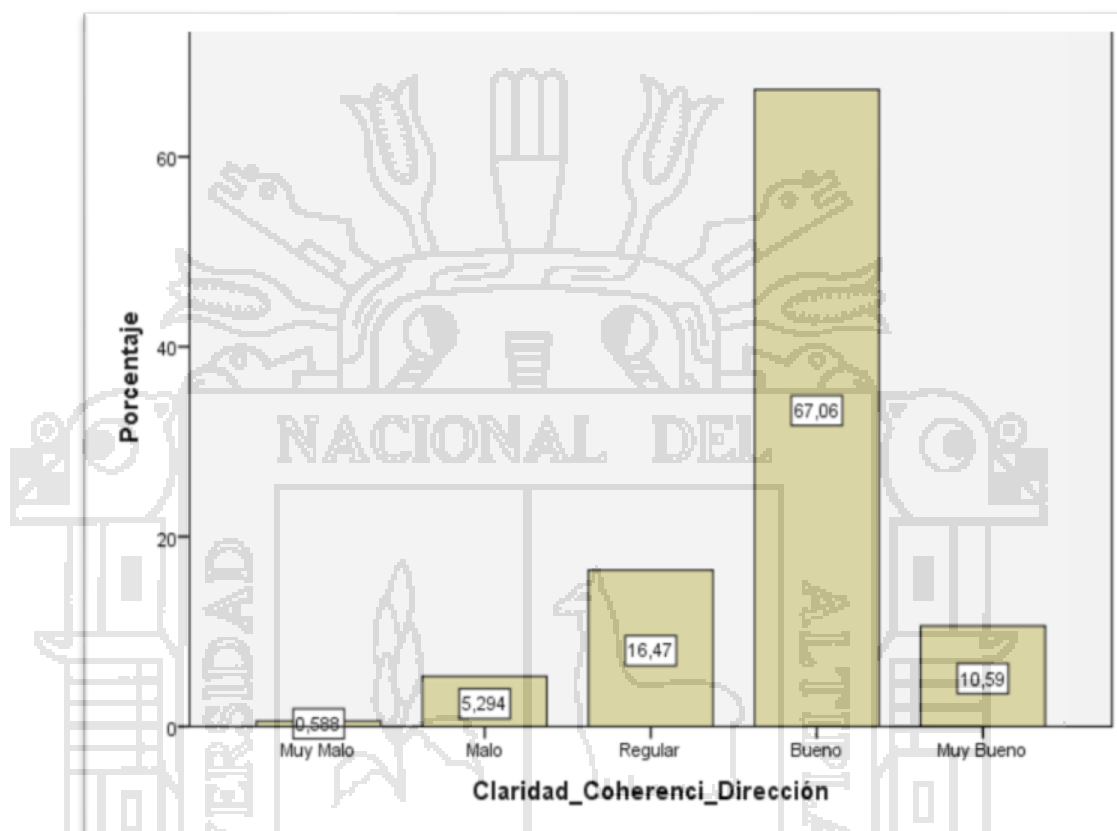
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	1	,6	,6	,6
Malo	9	5,3	5,3	5,9
Regular	28	16,5	16,5	22,4
Bueno	114	67,1	67,1	89,4
Muy Bueno	18	10,6	10,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

**Fuente:** Propia del investigador

La tabla anterior, muestra que 114 personas, una buena mayoría consideran una evaluación de Buena al factor bajo estudio; para ver con mayor claridad este resultado vemos que en el grafico posterior, hemos encontrado que los trabajadores en un 67.06% sienten que es bueno la claridad de las políticas laborales, mientras que un aproximado de 6% considera por debajo de malo las políticas de la dirección.

Gráfico 9:

## Factor Claridad y Coherencia en la Dirección



Fuente: Cuadro N° 8

### 5.1.9. Valores Colectivos

Un factor importante es la medición de los valores institucionales, que reflejan el clima organizacional, aquí dado el estudio hemos encontrado el siguiente hallazgo:

**Cuadro N° 9:**

**Factor Valores Colectivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	8	4,7	4,7	4,7
Regular	41	24,1	24,1	28,8
Bueno	104	61,2	61,2	90,0
Muy Bueno	17	10,0	10,0	100,0
Total	170	100,0	100,0	

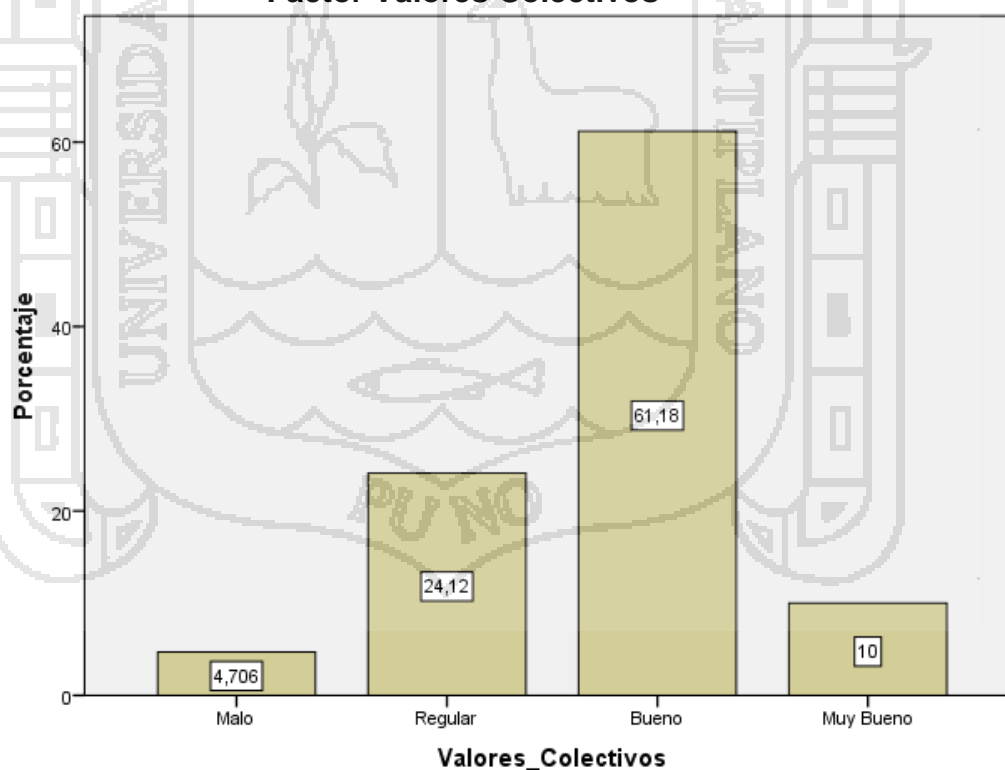
**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

En lo referido a valores colectivos, encontramos que 104 personas consideran como bueno, este factor, pero hay un grupo de 41 personas que le da un resultado regular.

**Gráfico 10:**

**Factor Valores Colectivos**



**Fuente:** Cuadro N° 9

Realmente viendo el grafico, podemos entender que un factor importante como es de los valores, no encuentra una solidez en la apreciación de los trabajadores, en un media aproximada los resultados nos dicen que los valores colectivos, van desde regular a bueno, lo cual no está mal; pero sin embargo, es importante poder fortalecer este factor, para lograr mejorar el clima organizacional.

Finalmente presentamos el resumen de factores del Clima Organizacional, a través de la siguiente tabla:

**Cuadro N° 10:**

**Resumen de puntajes de Factores del Clima Organizacional**

	Factores	Número de Datos		Media
		Válidos	Perdidos	
<b>Estadísticos</b>	<b>Relaciones_Interpersonales</b>	170	0	4,0706
	<b>Liderazgo</b>	170	0	4,1353
	<b>Estilo_Dirección</b>	170	0	3,9176
	<b>Autorrealización</b>	170	0	4,3882
	<b>Retribución</b>	170	0	3,8412
	<b>Disponibilidad_Recursos</b>	170	0	3,9059
	<b>Estabilidad</b>	170	0	4,3059
	<b>Claridad_Coherenci_Dirección</b>	170	0	3,8176
	<b>Valores_Colectivos</b>	170	0	3,7647

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

Podemos ver que los factores que han mostrado mayor determinación son: Estabilidad, Autorrealización, Liderazgo y Relaciones interpersonales.



## 5.2. NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL Y CUMPLIMIENTO DE METAS

Este capítulo está diseñado para cumplir con el objetivo específico N° 2: “Describir y determinar la relación del desempeño laboral con el cumplimiento de metas de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno periodo 2013-2014”

### 5.2.1. Reconocimiento de logros

Para este indicador se tiene los siguientes resultados:

**Cuadro N° 11:**

#### Reconocimiento de Logros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	,6	,6	,6
Regular	51	30,0	30,0	30,6
Óptimo	118	69,4	69,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

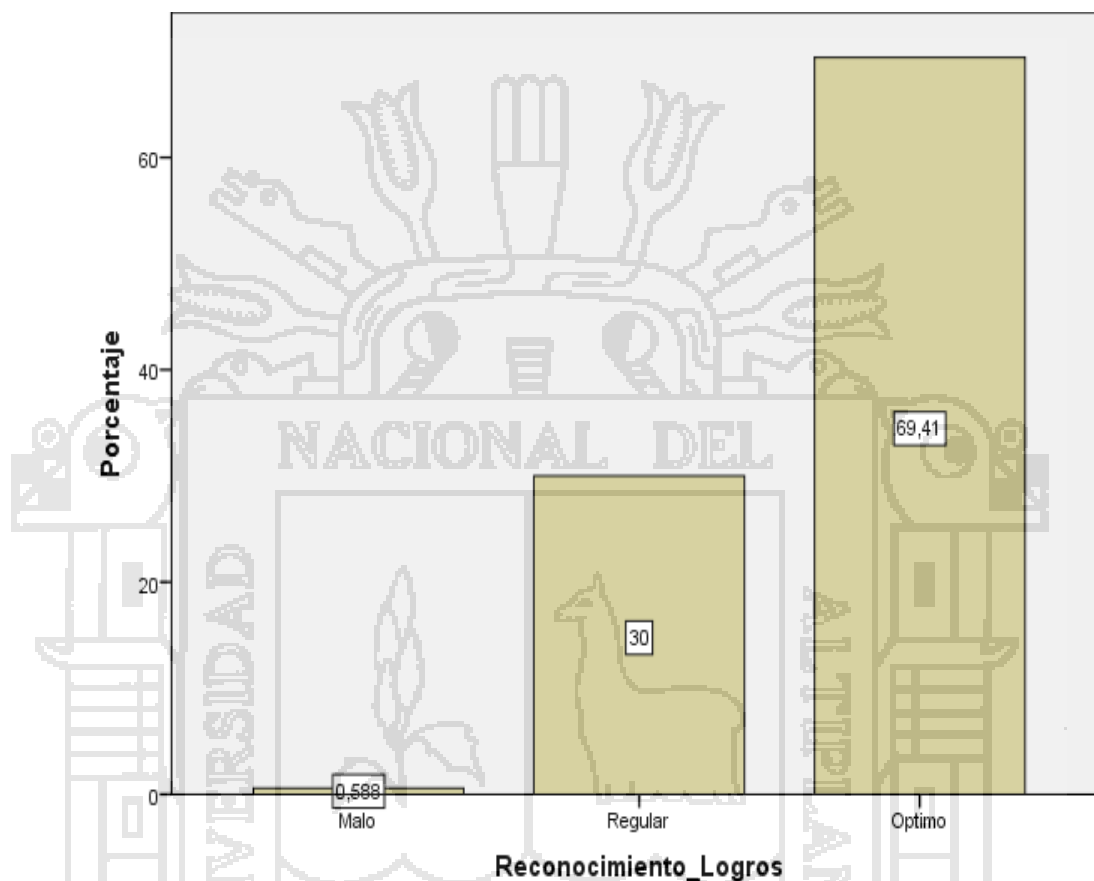
**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

De acuerdo a la tabla anterior, vemos que 118 personas indican que existe un óptimo reconocimiento de logros,

Gráfico 11:

## Indicador Reconocimiento de Logros



Fuente: Cuadro N° 11

Considerando los datos que nos muestra el grafico, vemos que los trabajadores estiman que el reconocimiento de logros tiende de regular (30%) a mayoritariamente optimo (69.41%)

### 5.2.2. Ambiente Físico

El ambiente físico es muy importante para garantizar el normal desempeño laboral, de acuerdo a nuestro estudio se tienen los siguientes resultados:

**Cuadro N° 12:**  
**Ambiente físico**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	2,4	2,4	2,4
Regular	110	64,7	64,7	67,1
Óptimo	56	32,9	32,9	100,0
Total	170	100,0	100,0	

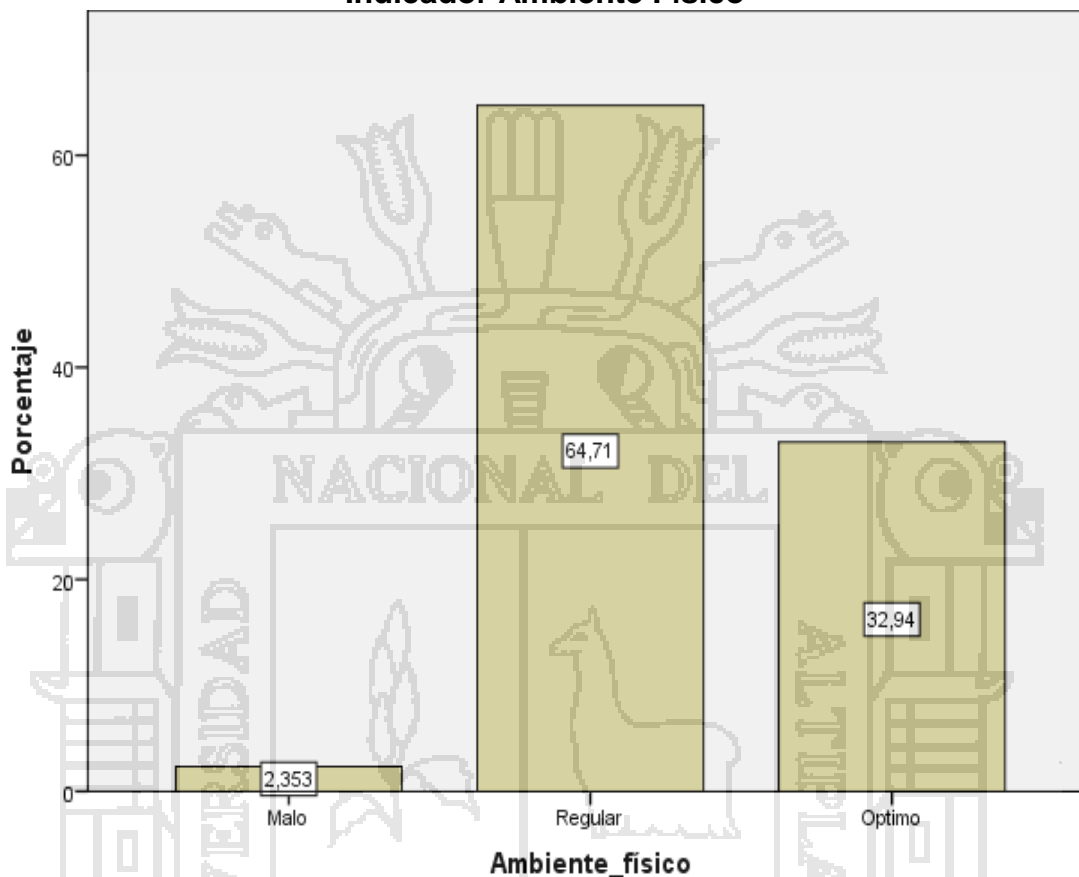
**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

En cuanto a la evaluación del ambiente físico, observamos en la tabla anterior, que los trabajadores en mayoría (110), determinan el ambiente físico como "Regular".

Gráfico 12:

## Indicador Ambiente Físico



Fuente: Cuadro N° 12

Vemos que el 64.71% considera que el ambiente físico es regular y el otro grupo importante de 32.94% ve al ambiente físico como óptimo.

### 5.2.3. Responsabilidad

En este indicador tenemos los siguientes resultados:

#### Cuadro N° 13:

#### Responsabilidad

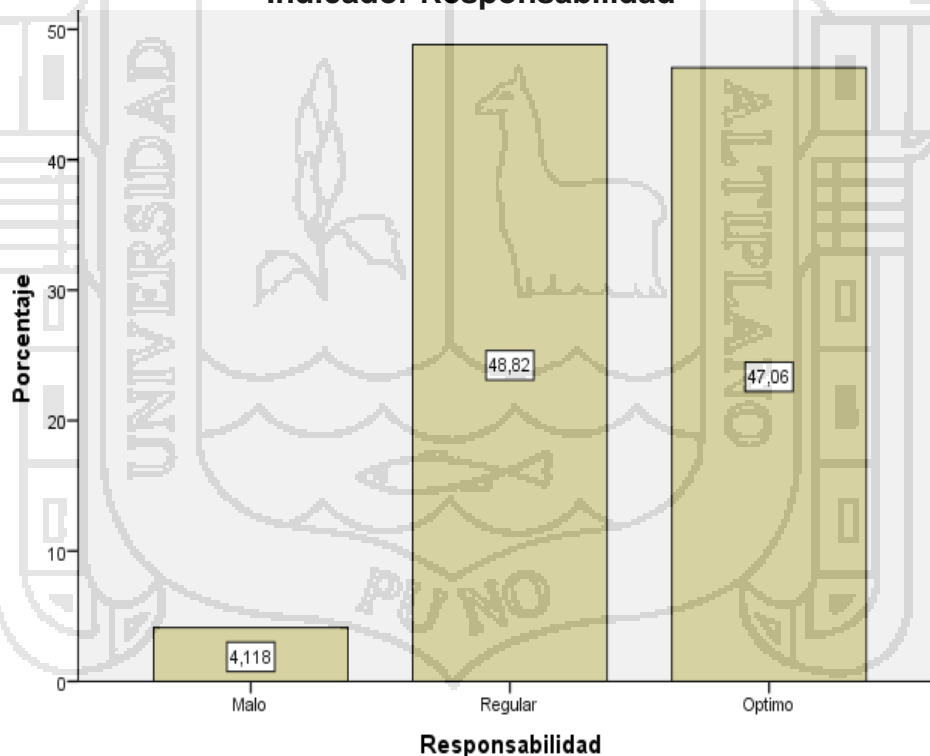
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	7	4,1	4,1	4,1
Regular	83	48,8	48,8	52,9
Optimo	80	47,1	47,1	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración: Propia

En la tabla anterior, 83 personas determinan como regular el grado de responsabilidad que tiene su cargo, y 80 como óptimo.

**Gráfico 13:**  
**Indicador Responsabilidad**



Fuente: Cuadro N° 13

Visto el gráfico precedente, podemos observar que el grado de responsabilidad que aprecian los trabajadores de la institución, es de regular a óptimo.

#### 5.2.4. Compromiso Organizacional

Para este indicador se tiene los siguientes resultados:

**Cuadro N° 14:**  
**Compromiso Organizacional**

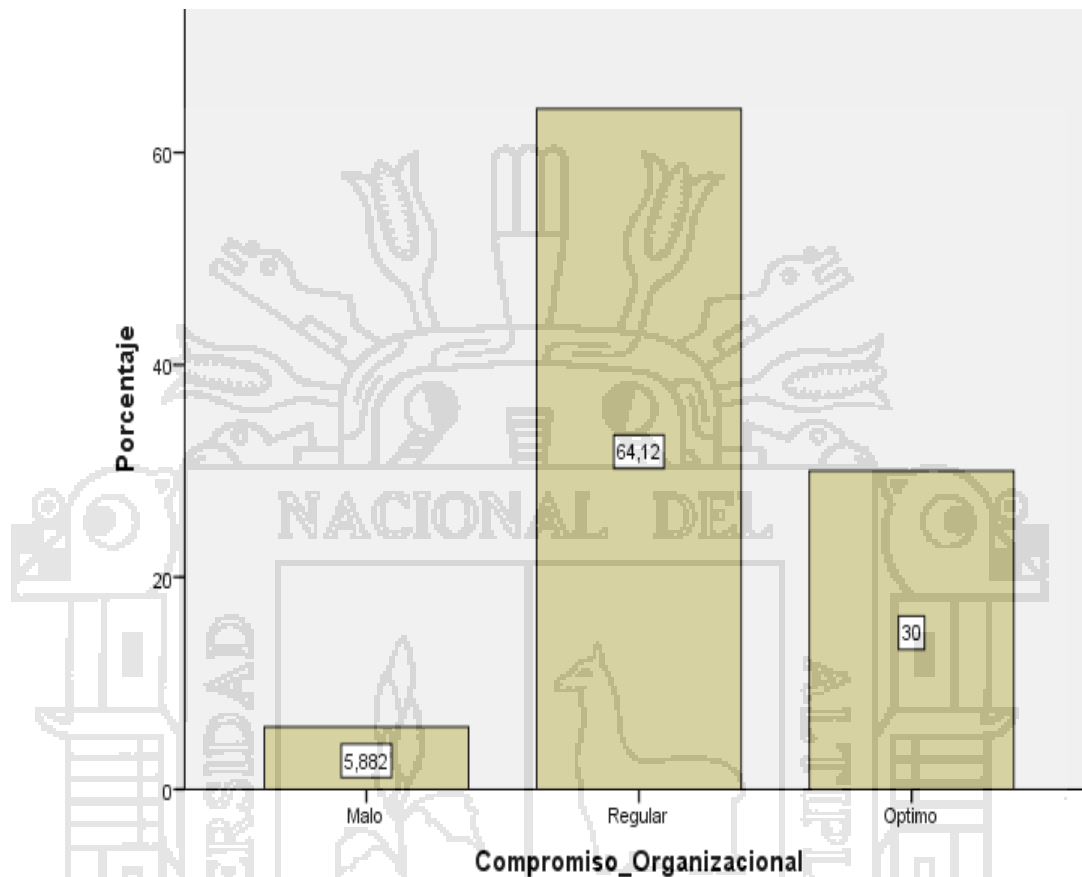
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	10	5,9	5,9	5,9
Regular	109	64,1	64,1	70,0
Óptimo	51	30,0	30,0	100,0
Total	170	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

Respecto al compromiso organizacional que asumen los trabajadores, se ha podido encontrar que ellos consideran que el compromiso general con la institución es regular 64.12% a óptimo 30%, de acuerdo a los resultados presentados.

**Gráfico 14:**  
**Indicador Compromiso Organizacional**



Fuente: Cuadro N° 14

### 5.2.5. Participación

La participación es muy importante cuando se pretende entender el grado de influencia que tiene el trabajo de un empleado, en el resultado del trabajo organizacional, en tal sentido, dado la ejecución de nuestra encuesta, hemos encontrado los siguientes resultados:

**Cuadro N° 15:**

**Participación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	,6	,6	,6
Regular	51	30,0	30,0	30,6
Óptimo	118	69,4	69,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

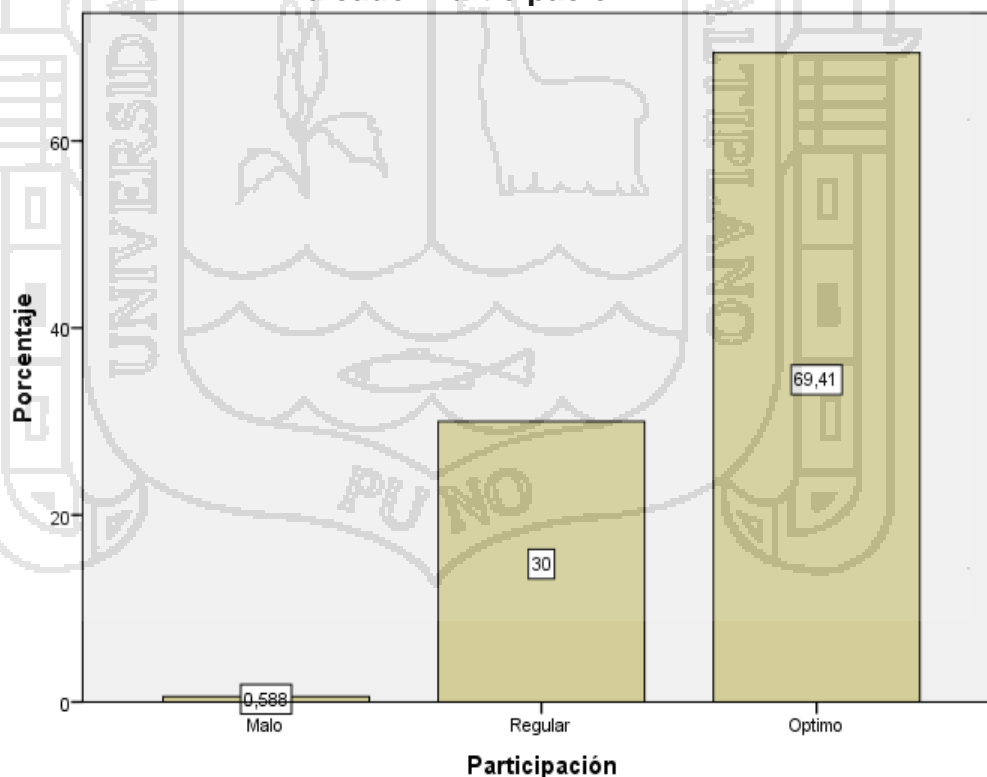
Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración: Propia

Respecto a la participación que asumen los trabajadores, se ha podido encontrar que ellos consideran que la participación en la institución es regular 30.0% a óptimo 69.4%, de acuerdo a los resultados.

**Gráfico 15:**

**Indicador Participación**



Fuente: Cuadro N° 15



De esta manera de acuerdo al gráfico y tabla anterior, visualizamos que los trabajadores en mayoría muestran apreciaciones positivas del nivel de su participación; donde incluso un 69.41%, ve como optimo el nivel de participación.

### 5.2.6. Trabajo en Equipo

En la tabla siguiente exponemos los hallazgos respecto al Trabajo en Equipo:

**Cuadro N° 16:**

#### Trabajo en Equipo

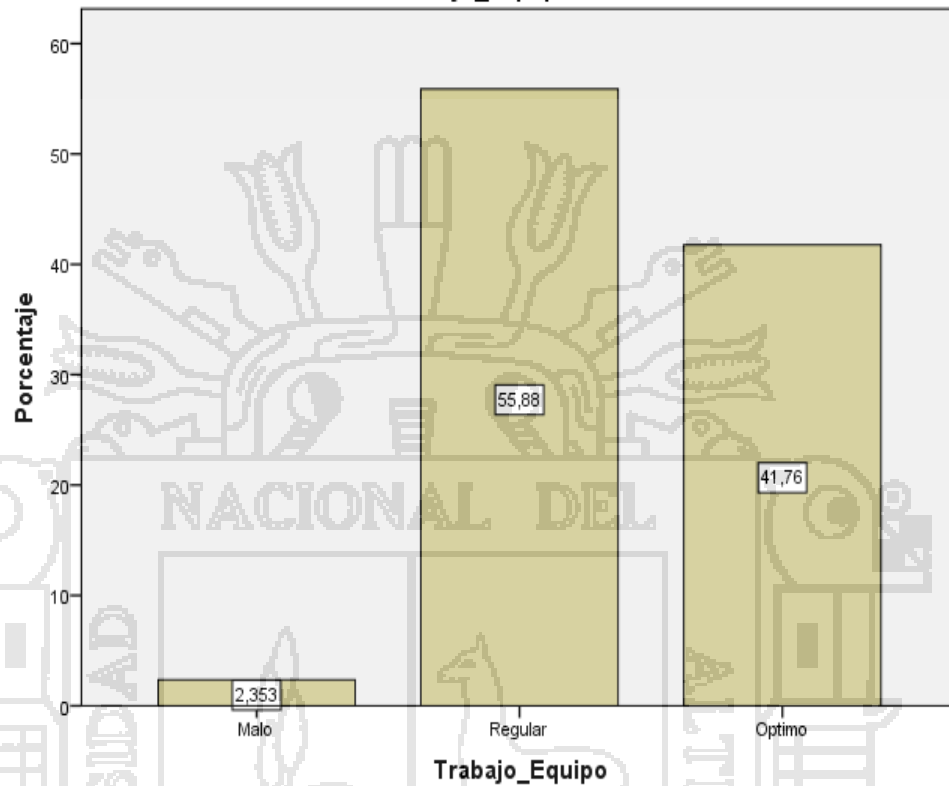
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	2,4	2,4	2,4
Regular	95	55,9	55,9	58,2
Optimo	71	41,8	41,8	100,0
Total	170	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

Observamos en la tabla que la mayoría 95 personas, que representan el 55.9%, afirman que el trabajo en equipo es regular, y tan solo 4 personas desmeritua el trabajo en equipo.

**Gráfico 16:**  
**Indicador Trabajo en Equipo**



**Fuente:** Cuadro N° 16

Respecto al trabajo en equipo dado los resultados del posterior gráfico, se ha detectado que los trabajadores consideran que el trabajo en equipo es regular 55.88%.

### 5.2.7. Cumplimiento de Metas

Finalmente como parte del cuestionario, hemos previsto un reactivo que logre identificar el nivel de cumplimiento de metas, y por ello dado la ejecución de la encuesta, se tiene lo siguiente:

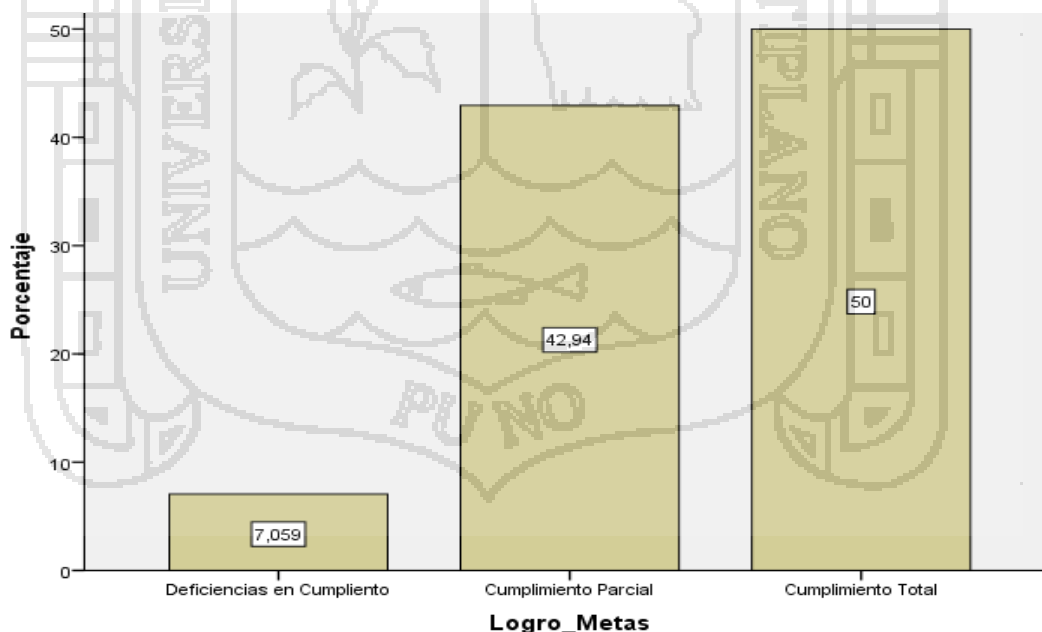
**Cuadro N° 17:  
Logro de Metas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiencias en Cumplimiento	5	2,9	2,9	2,9
Cumplimiento Parcial	80	47,1	47,1	50,0
Cumplimiento Total	85	50,0	50,0	100,0
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado  
Elaboración: Propia

En la tabla anterior se observa que 85 y 80 personas, evalúan el logro de metas como de cumplimiento total y parcial, respectivamente.

**Gráfico 17:  
Nivel de Logro de Metas**



Fuente: Cuadro N° 17

En el gráfico anterior se desprende que existe una apreciación de que el cumplimiento de metas va de parcial a total, donde el 50% garantiza un cumplimiento total de sus metas, y tan solo 7% aprecia como deficiente el cumplimiento de las metas.

### **5.3. LINEAMIENTOS DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Luego del estudio analítico, presentado en acápites anteriores, es que ahora presentamos la propuesta para mejorar el Clima Organizacional, toda vez, que se tiene claro que si existe influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral.

Esta propuesta se ha elaborado teniendo en cuenta dos aspectos; el primero básicamente es la propia observación del investigador, quien ha laborado algunos años en la institución sujeta a estudio, y el segundo aspecto, son los datos obtenidos a través de la presente investigación, tanto en el levantamiento de datos con la encuesta, como también en entrevistas improvisadas, que se hacían durante la investigación.

### **Lineamiento 1: Mejoramiento de Condiciones Físicas y Ambientales**

Se sabe que el confort laboral, es un estado importante para garantizar un clima laboral propicio, por ello se propone específicamente las siguientes directrices.

- Unificar a una sola infraestructura el funcionamiento de la institución.
- Rediseñar la distribución física de espacios, ubicación, personal, mobiliario, etc
- Mejorar el suministro de materiales
- Renovar los equipos de trabajo, en especial las computadoras.

Como se observa en esta propuesta, la unificación se logrará, a través de la pronta construcción o alquiler de un local suficientemente grande para lograr acoger a todos los trabajadores en un mismo lugar.

### **Lineamiento 2: Programa de Fortalecimiento de identidad y valores**

Este programa consiste en desarrollar actividades formales tipo cursos, talleres, y actividades informales tipo deporte, cultura, entretenimiento; encaminados a lograr el fortalecimiento de la identidad de los trabajadores con la institución; mediante estas actividades se pretende

comunicar e inculcar los valores institucionales, los cuales deberán ser acogidos de manera colectiva; al mismo tiempo que este programa lograra evitar el estrés laboral, producto de la sobrecarga procesal existente en la institución.

### **Lineamiento 3: Implementación de Soportes Electrónicos.**

En este lineamiento a través del apoyo de la informática, se debe proveer a los trabajadores softwares que le apoyen en su trabajo, estos software pueden ser utilizados para administración de documentos, administración de notificaciones, audiencias; entre muchas otras actividades.

### **Lineamiento 4: Programa de Reconocimientos al trabajo y logros.**

De manera interna, se debe incentivar un control efectivo del trabajo de los empleados; para en periodos anuales, promover reconocimientos y distinciones a los trabajadores más eficientes.

### **Lineamiento 5: Programa de Inducción y Adaptación**

Considerando que la institución cuenta con una buena cantidad de personal contratado, que varía año tras año; es importante considerar un programa de inducción a los nuevos trabajadores, donde se les pueda

orientar sobre sus tareas inherentes a sus puestos, y al mismo tiempo poderlos integrar a la cultura organizacional.

#### **Lineamiento 6: Programa de Capacitación a Directivos**

El crear y mantener un buen entorno laboral, es una labor que recae sobre los directivos, quienes más allá del profesionalismo con su área, deben tener un nivel adecuado de liderazgo, que propicie un clima laboral favorable; en tal sentido, visto a que muchos directivos carecen de un buen conocimiento y manejo de liderazgo en las relaciones laborales; es necesario Capacitarlos en estas áreas y al mismo tiempo monitorear su desenvolvimiento directivo.

#### **Lineamiento 7: Programa de Orientación Legal**

Es importante desarrollar un programa de Orientación al público, sobre la labor de la institución, y como esta les puede ayudar a resolver ciertos problemas que interesaría al ciudadano; este programa, tiene como objetivo indirecto, fortalecer la autorrealización de los trabajadores, quienes a través de la preparación de materiales, dictado de charlas y cursos, ellos mismos logran valorar mucho más su trabajo y a la vez,

en interacción con la ciudadanía, podrán recoger inquietudes, observaciones para mejorar el trabajo institucional.

#### **5.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

##### **5.4.1. Contrastación de hipótesis Específica N° 1**

Dado la hipótesis: *“Los factores de relación, autorrealización y estabilidad, determinan el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno periodo 2013-2014.”* cuyo resumen apreciamos en la tabla N° 1, vemos que los 3 factores que enuncia la hipótesis, están efectivamente dentro de los 4 factores que enuncia la hipótesis, están efectivamente dentro de los 4 factores con mayor puntaje, por lo tanto esta hipótesis queda aceptada, al ser los factores de relación, autorrealización y estabilidad / cambio que determinan en mayor grado al clima organizacional,

##### **5.4.2. Contrastación de hipótesis Específica N° 2**

Dado la segunda hipótesis específica: *“El desempeño laboral incide directamente en el cumplimiento de las metas de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.”*, y procesando los datos bajo SPSS con el modelo estadístico de Regresión, se tiene los siguientes resultados:



**Cuadro N° 18:**  
**Resumen Modelo Regresión Lineal**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,380 <sup>a</sup>	,144	,139	,57835

a. Variables predictoras: (Constante), Nivel\_Desempeño

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

**Cuadro N° 19**

**Modelo Regresión Lineal**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9,458	1	9,458	28,277	,000 <sup>b</sup>
	Residual	56,195	168	,334		
	Total	65,653	169			

a. Variable dependiente: Logro\_Metas

b. Variables predictoras: (Constante), Nivel\_Desempeño

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

En el cuadro N° 19, podemos ver que Sig=0,000, y considerando que nuestro validador de hipótesis pidió un sig  $\leq 0,05$ , por lo tanto queda establecido que existe dependencia de las variables; donde en cuadro N° 18, se precisa que 14.4% de la variación del Logro de Metas, es

directamente influida por la variable Nivel de Desempeño. Se acepta la hipótesis específica N° 2.

### 5.4.3. Contrastación de hipótesis General

Finalmente dado el enunciado de la hipótesis general definida como:

*“Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F.*

*Puno periodo 2013-2014”*, a través del análisis de datos con el modelo estadístico Chi Cuadrado, se tiene los siguientes resultados:

**Cuadro N° 20**

#### Tabla de Contingencia

**Tabla de contingencia Clima\_Organizacional \* Nivel\_Desempeño**

Recuento

		Nivel_Desempeño			Total
		1,00	2,00	3,00	
Clima_Organizacional	2,00	2	8	0	10
	3,00	0	3	2	5
	4,00	0	50	96	146
	5,00	0	4	5	9
Total		2	65	103	170

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

Cuadro N° 21

## Modelo de Chi Cuadrado

## Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,969 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitudes	29,215	6	,000
Asociación lineal por lineal	19,494	1	,000
N de casos válidos	170		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,06.

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

El cuadro N° 21, nos presenta el resultado requerido con un Sig = 0,000, con lo cual visto que se requería un sig  $\leq 0,05$ , dicho valor cumple con probar la existencia de relación de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral; por tanto se acepta la Hipótesis General de la investigación.

## CONCLUSIONES

### **PRIMERO:**

Se ha probado que existe relación directa entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, con un coeficiente de Pearson de 44.97%, lo cual significa que hay una probabilidad interna de independencia de datos observados y esperados, por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

### **SEGUNDO:**

Se ha encontrado que los factores que muestran mayor influencia positiva en el Clima Organizacional son: Estabilidad (4.30), Autorrealización (4.39), Liderazgo (4.13) y Relaciones interpersonales (4.07), en una escala de Likert 1 a 5, donde 1 es malo y 5 muy bueno. En general el puntaje medio global obtenido para Clima Organizacional es de 4.02.

### **TERCERO:**

Existe dependencia positiva del Cumplimiento de Metas con el Desempeño Laboral, que de acuerdo a nuestro estudio se determina que el Cumplimiento de metas en un 14.4% está determinado directamente por el Desempeño Laboral.

## RECOMENDACIONES

### **PRIMERA:**

Se ha identificado al Clima Organizacional como tendiente a Bueno, por lo tanto es necesario poder aplicar cada uno de los lineamientos propuestos; para ello se recomienda elaborar un Plan de Mejora del Clima Organizacional.

### **SEGUNDO:**

Dado que el estudio ha sido de orden cuantitativo, se recomienda profundizar el análisis a través de un estudio cualitativo, una nueva investigación que podría brindar profundización sobre el estado del clima organizacional, y a su vez generar nuevas propuestas de mejora.

### **TERCERO:**

Es importante poder mejorar los niveles de medición del logro de metas, dado que en este estudio no se ha tenido acceso directo a las fichas de desempeño laboral; que hubieran dado mejores indicadores de cómo está el desenvolvimiento de las metas laborales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- 1 BROWN, N. y MOBART, D. (1999). *Teoría de la Organización y la Administración Enfoque Integral*. México: Editorial TRILLAS.
- 2 BRUNET, L. (1996). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial TRILLAS.
- 3 CHIAVENATO, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial MCGRAW-HILL.
- 4 CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 4ta Edic. México: Editorial MCGRAW-HILL.
- 5 CHIRINOS, J. (1998).- *El Clima Organizacional de las Organizaciones*.- Material Mimeografiado. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- 6 HALPIN, N. y CROFT, F.(1997). *Desarrollo en las Organizaciones*. Caracas: Editorial FEDEPZ.
- 7 HERNANDEZ, S. y Otros (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial MCGRAW-HILL.
- 8 IVANCEVICH, J. y MATTISON, M. (1998). *Estrés y trabajo*. México: Editorial Trillas.
- 9 KOPELMAN, R., Brief, A., &Guzzo, A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. En B. Schneider (Ed.), *OrganizationalClimate and Culture*, 282-318. San Francisco: Josef-Bass.

- 10 LOPEZ M., E. (2003). *Influencia del Clima laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el Colegio Bautista de Masaya, Nicaragua*. Elaborado por para obtener el grado de Maestría en Administración Educativa. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia de San José de Costa rica.
- 11 Rivera, S. (2010). *Nivel de organizacional que existe en embotelladora de Tampico S.A.* Perú: Universidad Nacional del Altiplano
- 12 Rojas, K. S. (2005). *Propuesta de Evaluación de Desempeño de Personal para la Agencia Zonal Otuzco de Pronamachcs Periodo 2003 – 2005*. Tesis de Maestría. Publicada.
- 13 SALINAS, C., LAGUNA, J., & MENDOZA, M. (1994). *La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica*. Salud Pública.
- 14 SILVA, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L.
- 15 ZEVALLOS, P. (2010). *La influencia del clima organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Puno – Periodo 2010*. Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

# ANEXOS





**CUESTIONARIO DE ESTUDIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
DESEMPEÑO LABORAL**

Señor trabajador del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno, estamos muy agradecidos de contar con su apoyo al llenar este cuestionario. Únicamente le solicitamos que realice un llenado analítico según sus apreciaciones laborales.

**DATOS GENERALES**

Años de Servicio	
Condición laboral	

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Marque con una "X" según corresponda, donde:

<b>5</b>	<b>Muy Bueno</b>
<b>4</b>	<b>Bueno</b>
<b>3</b>	<b>Regular</b>
<b>2</b>	<b>Malo</b>
<b>1</b>	<b>Muy Malo</b>

DIMENSIONES	Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
RELACIONES INTERPERSONALES	1	¿Cómo percibe las relaciones entre los trabajadores de la institución?					
	2	¿El grado de solidaridad entre los trabajadores es:?					
	3	¿La comunicación interna entre los trabajadores es:?					
	4	Las actividades para fortalecer el vínculo social entre los trabajadores son:					
LIDERAZGO	5	¿Cómo califica el papel de liderazgo de los jefes dentro de la institución?					
	6	¿Cómo es el trato directo y abierto de los trabajadores, con los jefes de la institución?					
ESTILO DE DIRECCIÓN	7	¿Cuán adecuados son los mecanismos de dirección de los jefes de la institución?					
	8	¿Cómo califica la normatividad interna que rige las funciones y actividades					



		laborales?					
	9	En forma general ¿Cómo evalúa el trato que recibe de parte sus superiores?					
AUTORREALIZACIÓN	10	¿En qué nivel esta su grado de autoestima laboral?					
	11	¿Qué tanto se siente conforme con su trabajo?					
RETRIBUCIÓN	12	¿Qué tan bueno es la escala salarial en la Institución?					
	13	¿Cómo califica las políticas de recompensas y reconocimientos que emite la institución?					
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	14	¿Cómo califica la provisión de materiales y útiles?					
	15	¿Cuál es el nivel de aceptabilidad de la infraestructura?					
	16	¿Cuál es el estado de los equipos, como computadoras y otros, con los que cuenta la fiscalía?					
ESTABILIDAD	17	¿Sientes que existe una política de estabilidad laboral adecuada?					
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN	18	¿Las normas, directivas, y ordenes emitidas por la dirección son claras?					
	19	¿Cómo califica los planes operativos, y estratégicos de la institución?					
	20	¿Los trabajos realizados por las distintas áreas, colaboran en el cumplimiento de los objetivos institucionales?					
VALORES COLECTIVOS	21	¿Cómo evalúa los valores que existen dentro de la institución?					
	22	¿En la institución, como califica el respeto por la diversidad e individualidad de opiniones?					
	23	¿Cuál es el nivel de empatía preponderante dentro de la institución?					

### DESEMPEÑO LABORAL

Marque con una "X" según corresponda, donde:

<b>3</b>	<b>Óptimo</b>
<b>2</b>	<b>Regular</b>
<b>1</b>	<b>Malo</b>

DIMENSIONES	Nº	ITEMS	1	2	3
RECONOCIMIENTO DE LOGROS	1	¿Cómo evalúa la política de recompensas y reconocimientos dentro de la institución?			
	2	¿Cuál es la frecuencia en que los trabajadores logren obtener reconocimientos o estímulos?			
AMBIENTE FÍSICO	3	¿El nivel de confortabilidad del ambiente físico es?			
	4	¿La provisión de materiales es?			
	5	La provisión de equipos es?			
RESPONSABILIDAD	6	¿La delegación de funciones es?			
	7	¿Piensa que su trabajo desarrolla tareas importantes?			
	8	¿Se siente que los mecanismos de control laborales interno son?			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	9	¿El grado de compromiso de los trabajadores con los objetivos institucionales es?			
	10	¿Cómo califica la identidad que sienten los trabajadores por la institución?			
	11	¿Como evalúa las actividades para fortalecimiento institucional?			
PARTICIPACIÓN	12	¿Que tan bueno es el nivel de participación de los trabajadores en las actividades institucionales?			
	13	¿Cómo califica la calidad de trabajo que los empleados realizan en la institución?			

TRABAJO EN EQUIPO	14	¿En que nivel las actividades son realizadas a través de trabajo en equipo?			
	15	¿Cómo aprecia el nivel de interacción de los miembros cuando realizan trabajo en equipo?			

**NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS**

Marque con una “X” según corresponda, donde:

<b>3</b>	Cumplimiento total
<b>2</b>	Cumplimiento parcialmente
<b>1</b>	Deficiencias en el cumplimiento

DIMENSIONES	Nº	ITEMS	1	2	3
LOGRO DE METAS	1	En general. ¿Cómo califica el cumplimiento de los objetivos institucionales?			

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos Del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014?	Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.	Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014	V.I. -Clima organizacional V.D. -Desempeño laboral	Indicadores EDCO -Reconocimiento de Logros -Ambiente Físico -Responsabilidad -Compromiso Organizacional -Participación -Trabajo en Equipo
1 ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014?	Determinar cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014	1 Los factores de relación, autorrealización y Estabilidad, determinan el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. – Puno periodo 2013-2014	V.I Factores de incidencia V.D. -Clima organizacional	(EDCO) -Relaciones Interpersonales -Estilo de dirección -Sentido de Permanencia -Retribución -Disponibilidad de Recursos -Estabilidad -Claridad y Coherencia en la dirección -Valores Colectivos
2 ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público D.F. Puno y su relación con el cumplimiento de las metas periodo 2013-2014?	Describir y determinar la relación del desempeño laboral con el cumplimiento de metas de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.	2 El desempeño laboral incide directamente en el cumplimiento de las metas de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014.	V.I -Desempeño laboral V.D. -Cumplimiento de metas	-Reconocimiento de Logros -Ambiente Físico -Responsabilidad -Compromiso Organizacional -Participación -Trabajo en Equipo -Logro de metas
3 ¿Es posible proponer lineamientos de mejora en el clima organizacional lo que tendrá incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del ministerio público D.F. Puno?	Proponer lineamientos de mejora en el clima organizacional lo que incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno.			