

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE**  
**ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**



**TESIS:**

**"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN -  
2014"**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ESPEJO RODRÍGUEZ MARICARMEN**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
HUANCAYO - PERÚ**

**2016**

**DOCENTE ASESOR:**  
**Mg. Fredy Jesús López Quilca**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios quien me inspiro y me guio para la conclusión de esta tesis. A mi padrea Ananías por su ejemplo en la lucha y ser persistente en los objetivos, a mi madre Marina, por su valor, amor, apoyo y consejos. A mis hermanos, maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

## **AGRADECIMIENTOS**

Aprovecho esta ocasión para mostrar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que me han dado su apoyo incondicional durante estos años. Aunque sea difícil nombrar a todas y cada una de las personas que me han animado y motivado en la realización de esta investigación, tan solo espero no defraudarles y que este trabajo resulte de interés para todos.

En concreto, he de expresar un especial agradecimiento a mi Asesor de Tesis, al MG. Fredy López Quilca, por su exigencia y aliento siempre oportunos en el tiempo.

A mis amigos, por su apoyo moral.

Finalmente, agradezco a mi familia por su paciencia, cariño y comprensión por el tiempo robado, especialmente a mis padres y hermanos.

A todos, Muchas Gracias.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en el Desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín -2014.

Los métodos usados para el desarrollo de toda la investigación fueron, como método general se utilizó el método científico empleado para cada uno de los procesos a seguir, utilizándose como métodos específicos al método descriptivo, explicativo, cualitativo y cuantitativo que nos permitió conocer cada variable por separado y sistemáticamente ambas variables como un todo.

El resultado que se obtuvo de la investigación fue que la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014 presenta un clima organizacional desfavorable para el desempeño laboral del personal.

Ante todo lo mencionado se concluye que existe influencia directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral ( $r_s=0.789$ ) en la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. La influencia es directa fuerte. Lo que muestra que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral.

**Palabras claves:** Clima organizacional – Desempeño laboral.



## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the influence of organizational climate on job performance of staff of the Direccion Regional de Agricultura Junin-2014.

The methods used for development of all research were, as a general scientific method employed method was used for each of the processes to follow specific methods to be used as descriptive , explanatory and qualitative method that allowed us to know each variable separately , systematical both variables as a whole.

The result obtained from the research was that the Direccion Regional de Agricultura Junin-2014 presents a favorable organizational climate for job performance of staff.

Give all of the above it is concluded that there is a significant direct relationship (hits) and between organizational climate and job performance ( $r = 0.789$ ) in the Direccion Regional de Agricultura Junin-2014. The affects is direct strong. This shows that the organizational climate affects job performance.

**Keywords:** Organizational Climate-Job performance.

## INDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xv
Introducción	xx

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

<b>1.1.- Fundamentación del problema</b>	23
1.1.1 Fundamentación teórica	23
1.1.2 Fundamentación empírica	26
<b>1.2.- Formulación del problema</b>	35
1.2.1 Problema general	35
1.2.2 Problemas específicos	36
<b>1.3.- Objetivos de la investigación</b>	37
1.3.1 Objetivo General	37
1.3.2 Objetivos Específicos	37
<b>1.4.- Justificación , importancia y delimitación de la Investigación</b>	38

1.4.1	Justificación de la investigación	38
1.4.2	Importancia de la investigación	41
1.4.3	Delimitación de la investigación	41
<b>1.5.-</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>42</b>
1.5.1.	Formulación de la hipótesis	42
1.5.1.1.	Hipótesis General	42
1.5.1.2.	Hipótesis Específicas	42
1.5.2.	Operacionalización de las variables	45

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO DEL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>2.1.-</b>	<b>Antecedentes o estado de la cuestión</b>	<b>48</b>
<b>2.2.-</b>	<b>Constructo de referencia Teórica</b>	<b>59</b>
<b>2.3.-</b>	<b>Marco conceptual</b>	<b>77</b>

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>3.1.-</b>	<b>Métodos de Investigación</b>	<b>83</b>
3.1.1.	Método Universal – Filosófico	84
3.1.2.	Método General – Teórico	84
3.1.3.	Métodos Específicos – Empírico	84
<b>3.2.-</b>	<b>Tipo y nivel de Estudio</b>	<b>85</b>
<b>3.3.-</b>	<b>Diseño de la Investigación</b>	<b>86</b>
<b>3.4.-</b>	<b>Población, Técnicas e Instrumentos de la Investigación</b>	<b>86</b>



3.4.1.- Población y muestra	86
3.4.2.- Técnicas e instrumentos de acopio de información	87
3.4.3.- Evaluación de Validez y Confiabilidad de Instrumentos	89
3.4.4.- Procedimiento de Recolección de Datos	93
3.4.5.- Procedimiento, análisis e interpretación de la información.	94
3.4.5.1. Procedimiento para el análisis de datos	94
3.4. 5.2. Análisis es interpretación de datos	96

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN Y APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>4.1.- Validación de Hipótesis y las Sub la Hipótesis</b>	156
<b>4.2.- Discusión de resultados</b>	192
<b>CONCLUSIONES</b>	198
<b>RECOMENDACIONES</b>	201
<b>REFERENICA BIBLIOGRAFICA</b>	205
<b>ANEXOS</b>	208
Matriz de consistencia (Anexo 1)	
Instrumento de recolección de datos(Anexo 2)	
Instrumento de opinión de expertos(Anexo 3)	
Validez del instrumento (Anexo 4)	
Base de datos del cuestionario (Anexo 5)	

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diferencias principales entre los decretos Legislativos:	31
Tabla 2	Variables de Investigación	44
Tabla 3	Operacionalización de variables	45
Tabla 4	Diferencias entre eficiencia y eficacia.	77
Tabla 5	Técnicas e instrumentos	87
Tabla 6	Resumen del procesamiento de los casos	90
Tabla 7.	Estadísticos de la escala	90
Tabla 8	Estadísticos de fiabilidad	90
Tabla 9	Puntajes de Confiabilidad	91
Tabla 10	Puntaje de validez	93
Tabla 11	La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.	95
Tabla 12	La institución tiene bien definida sus áreas y estructurada las tareas que cumple	97
Tabla 13	La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.	98
Tabla 14	La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.	99
Tabla 15	La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo.	101
Tabla 16	La institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.	102
Tabla 17	Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.	103
Tabla 18	La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades.	104



Tabla 19	La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándome constantemente.	105
Tabla 20	Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.	106
Tabla 21	En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	107
Tabla 22	La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos.	108
Tabla 23	En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.	109
Tabla 24	En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	111
Tabla 25	Las recompensas e incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumplo.	112
Tabla 26	Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.	113
Tabla 27	Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas.	114
Tabla 28	En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumplen	115
Tabla 29	En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.	116
Tabla 30	Lo más importante en la institución es que los colaboradores toman decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	117
Tabla 31	La institución realiza cambios o transformaciones en los momentos oportunos y me adecuo rápidamente a estos.	118
Tabla 32	En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	119
Tabla 33	Siento que soy miembro de un equipo que funciona y	120

	trabaja bien.	
Tabla 34	En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales.	121
Tabla 35	En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.	122
Tabla 36	La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	123
Tabla 37	La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.	124
Tabla 38	Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno	125
Tabla 39	En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen.	127
Tabla 40	En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden.	128
Tabla 41	En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.	129
Tabla 42	Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.	130
Tabla 43	En la institución no se percibe crítica interna entre compañeros de trabajo.	131
Tabla 44	En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo.	132
Tabla 45	Cuando cometo un error me sancionan de manera justa.	133
Tabla 46	En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.	134
Tabla 47	La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo)	135
Tabla 48	En la institución hay una buena comunicación que evita malos entendidos y problemas.	136

Tabla 49	La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización	137
Tabla 50	Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución.	139
Tabla 51	La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.	140
Tabla 52	En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización.	141
Tabla 53	Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.	142
Tabla 54	En la institución se salvaguarda los recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización.	143
Tabla 55	Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada.	144
Tabla 56	Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos.	146
Tabla 57	En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.	147
Tabla 58	Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos.	148
Tabla 59	Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.	150
Tabla 60	Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.	151
Tabla 61	Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.	152

Tabla 62	Cumplo con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario.	154
Tabla 63	Correlación del clima organizacional en el desempeño laboral	159
Tabla 64	Grado de relación según coeficiente de correlación	160
Tabla 65	Correlaciones de la estructura en el clima organizacional.	164
Tabla 66	Correlaciones de la responsabilidad en el clima organizacional.	167
Tabla 67	Correlaciones de la recompensa en el clima organizacional.	171
Tabla 68	Correlaciones de desafío en el clima organizacional	174
Tabla 69	Correlaciones de cooperación en el clima organizacional.	177
Tabla 70	Correlaciones de relaciones en el clima organizacional.	181
Tabla 71	Correlaciones de estándares en el clima organizacional.	184
Tabla 72	Correlaciones de conflictos en el clima organizacional.	188
Tabla 73	Correlaciones de identidad en el clima organizacional	191

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Organigrama de la Direccion Regional de Agricultura Junin	29
Figura 2	Arbol de problemas	35
Figura 3	“Factores que conforman el clima organizacional”	59
Figura 4	Modelo de mejora de la eficiencia	73
Figura 5	La Eficiencia y Eficacia	76
Figura 6	Modelo Teórico	82
Figura 7	La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.	96
Figura 8	La institución tiene bien definida sus áreas y estructura las tareas que cumple.	97
Figura 9	La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.	98
Figura 10	La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.	100
Figura 11	La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo	101
Figura 12	La institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.	102
Figura 13	Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.	103
Figura 14	La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades.	104
Figura 15	La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándome constantemente.	105
Figura 16	Figura 16. Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.	106
Figura 17	En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	107
Figura 18	La institución enfatiza que los colaboradores deben	108

	resolver los problemas por sí mismos.	
Figura 19	En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.	110
Figura 20	En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	111
Figura 21	Las recompensas e incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumplo.	112
Figura 22	Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.	113
Figura 23	Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas	114
Figura 24	En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple	115
Figura 25	En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.	116
Figura 26	Lo más importante en la institución es que los colaboradores toman decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	117
Figura 27	La institución realiza cambios o transformaciones en los momentos oportunos y me adecuo rápidamente a estos.	118
Figura 28	En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	119
Figura 29	Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.	120
Figura 30	En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales.	121
Figura 31	En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.	122
Figura 32	La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	124
Figura 33	La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.	125
Figura 34	Es fácil establecer la comunicación entre jefes y	126



	subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno	
Figura 35	En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen.	127
Figura 36	En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden.	128
Figura 37	En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.	129
Figura 38	Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.	130
Figura 39	En la institución no se percibe crítica interna entre compañeros de trabajo.	131
Figura 40	En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo.	132
Figura 41	Cuando cometo un error me sancionan de manera justa.	133
Figura 42	En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.	134
Figura 43	La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo)	135
Figura 44	En la institución hay una buena comunicación que evita malos entendidos y problemas.	136
Figura 45	La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización	138
Figura 46	Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución.	139
Figura 47	La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.	140
Figura 48	En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización.	141
Figura 49	Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.	142
Figura 50	En la institución se salvaguarda los recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización.	143

Figura 51	Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada.	145
Figura 52	Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos.	146
Figura 53	En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.	147
Figura 54	Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos.	149
Figura 55	Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.	150
Figura 56	Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.	151
Figura 57	Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.	153
Figura 58	Cumplo con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario	154
Figura 59	Campana de Gauss de la hipótesis general.	158
Figura 60	Campana de Gauss de la hipótesis específica uno.	163
Figura 61	Campana de Gauss de la hipótesis específica dos.	167
Figura 62	Campana de Gauss de la hipótesis específica tres.	170
Figura 63	Campana de Gauss de la hipótesis específica cuatro.	173
Figura 64	Campana de Gauss de la hipótesis específica cinco.	177
Figura 65	Campana de Gauss de la hipótesis específica seis.	180

Figura 66	Campana de Gauss de la hipótesis específica siete.	184
Figura 67	Campana de Gauss de la hipótesis específica ocho	187
Figura 68	Campana de Gauss de la hipótesis específica nueve.	190

## INTRODUCCIÓN

Uno de los cambios más resaltantes en el pensamiento administrativo durante los últimos 20 años ha sido el cambio en el papel que los trabajadores desempeñan en las organizaciones. Un claro ejemplo de ello es la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la era de la información, era en la cual las organizaciones se vienen desarrollando , es así que nace una nueva filosofía la cual considera a los trabajadores como clientes internos de la organización y se analiza detalladamente como estos contribuyen a la organización.

Para lograr mejoras a largo plazo en el rendimiento, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad por que el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir solo con lo mínimo requerido sin realizar un esfuerzo extra.

Cuando los encargados de la empresa, es decir administradores, líderes, dirigentes se dan cuenta que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que obtengan mejores decisiones, así mismo altas tasas de rendimiento y una calidad muy superior en el



entorno laboral, lo cual a su vez se deduce en la mejora del desempeño laboral.

Por todo lo expresado anteriormente el objetivo que pretende alcanzar la investigación es: Determinar la influencia del clima organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de agricultura Junín- 2014.

La hipótesis que nos planteamos en la investigación fue: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional De Agricultura Junín – 2014, indicando dos variables:

La variable independiente:  $X =$  Clima Organizacional  $Y$  la variable dependiente:  $Y =$  Desempeño Laboral.

La investigación fue desarrollada en cuatro capítulos, los cuales fueron desarrollados de acuerdo a la metodología.

En el capítulo I: Se desarrolló el planteamiento del estudio , en donde se tocó la fundamentación del problema de investigación , la formulación del problema de investigación, los objetivos , la justificación , la importancia , delimitación , formulación de hipótesis que orienta al desarrollo de la presente investigación.

En el capítulo II: Se desarrolló el Marco Teórico de la investigación en los cuales se inició con el desarrollo de los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional, del mismo modo se desarrolló las bases

teóricas científicas de la investigación, para concluir con el desarrollo de las bases conceptuales que orientaron el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III: Se desarrolló lo referente a la Metodología de la investigación, definiendo el Método General y específicos, tipo de investigación, niveles y diseño de investigación y la estrategia para la prueba de hipótesis.

En el capítulo IV: Se desarrolló el trabajo de campo y proceso de contraste de la hipótesis y discusión de resultados

Finalmente se desarrollaron las conclusiones, recomendaciones, Referencia bibliográfica y anexos.

La autora.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Fundamentación Teórica**

Por “Estructura Organizacional” se entiende el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (Visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.

Dentro de este contexto, la noción de Clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las

relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El concepto clima organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

En base a lo anterior clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

El objetivo de un estudio de clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tiene las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos.

Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como clima organizacional.

La especial importancia de un diagnóstico del clima organizacional de una institución reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. A su vez, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la



organización. A fin de comprender mejor el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el desempeño laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre factores del sistema organizacional y el comportamiento individual
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de un organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las características de la organización generan un determinado clima organizacional.

El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas

expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros, sin embargo, todo se bien abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la institución.

Como se ha podido apreciara el clima organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el clima organizacional de la Direccion Regional de Agricultura Junín influye en el desempeño laboral del personal.

Asumimos que la empresa con mejor clima organizacional presentaran correlativamente mejores niveles de desempeño. Inversamente, las instituciones con bajo clima organizacional presentaran bajos niveles de desempeño laboral en su personal.

### **1.1.2. Fundamentación Empírica**

La Dirección Regional De Agricultura Junín (DRAJ) es una institución pública que viene siendo cada vez más deteriorada por el mal clima organizacional en el cual laboran y está precisamente conlleva a que tengan un deficiente desempeño laboral reflejado en un mal servicio al usuario, el cual es percibido por las quejas continuas de los usuarios, que no son menos de 3 al día. También se percibe por la insatisfacción

molestia que transmiten los clientes al momento de esperar para ser atendidos.

La observación del funcionamiento administrativo nos muestra que existe incomodidad frente a la estructura vertical que trabajan por que todo parte de un jefe y se rige bajo una norma, no pueden salirse fuera de lo establecido por que estarían yendo contra ello y esto conlleva a sanciones o llamadas de atención, por eso todos se basan en cumplir con lo que les corresponde para no correr riesgo de ser retirados de su puesto de trabajo.

#### ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN (DRAJ)

La estructura orgánica de la Dirección Regional de Agricultura, como órgano desconcentrado del Ministerio de Agricultura, esta normada por el Decreto Ley N° 25902 “Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura” y por el Decreto Supremo N° 017-2001-ag, del “Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Agricultura”.

Está constituido de la siguiente forma:

- Órgano de Dirección:
- Dirección Regional
- Órgano de asesoramiento:
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
- Oficina de Asesoría Jurídica

- Órgano de apoyo:
- Oficina de Administración.
- Órgano de Línea:
- Dirección de Estadística e Información Agraria.
- Dirección de Competitividad Agraria.
- Dirección de Gestión Forestal, Fauna Silvestre y Recursos Agrícolas
- Dirección de titulación de tierras y Catastro Rural.
- Dependencias Descentralizadas:
- Agencias Agraria.
- Sedes Agrarias

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN 2014.

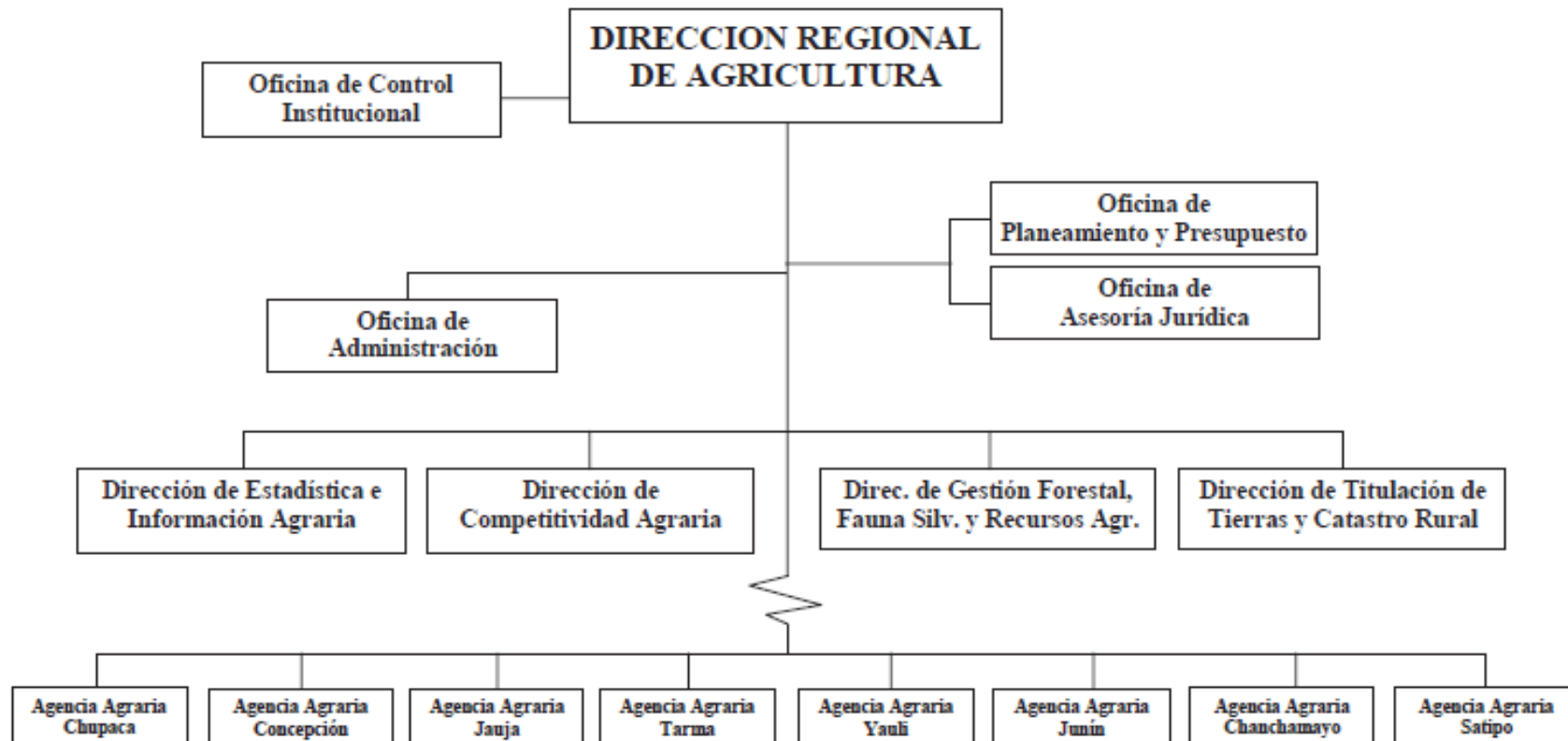


Figura 1. Organigrama de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.

## VISIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN - 2014.

Institución competitiva en el contexto de una región integrada con productores líderes en la exportación con valor agregado, promotor del cambio para el desarrollo rural con sostenibilidad ambiental y programas estratégicos presupuestales por resultados.

## MISIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN - 2014.

Somos una institución que promueve y participa en el desarrollo integral y sostenible del agro regional, la competitividad de los productores para la agroexportación con valor agregado, la inversión pública y privada, la generación de empleo y la seguridad alimentaria en el contexto de una gestión transparente y participativa.

También se observa la falta de responsabilidad, por el mismo hecho de ver que no hay interés de nadie en mejorar, no son responsables con la tareas que se les encomienda ya que lo realizan en el tiempo que desean o adecuando a sus prioridades o lo que consideran más importante para ellos , todo estos también es consecuencia de que trabajan con un MOF (Manual de organización y funciones) y ROF (Reglamento de

organización y funciones) desactualizado y es con la cual vienen trabajando gestión tras gestión e incluso cuando ingresan a laborar nuevo personal nadie se toma la molestia de indicarle cuáles son sus funciones y lo hacen de manera empírica tratando de adecuarse a la situación.

En la institución hay trabajadores bajo distintos regímenes laborales entre ellas están las siguientes:

- Decreto. Legislativo 276 de la Carrera Pública: Donde se encuentran 34 trabajadores, ellos consideran su trabajo seguro ya que son nombrados.
- Ley de contratación administrativa de servicios CAS D. Leg. 1057: Se encuentran 18 trabajadores. Estos son contratos por tiempo determinado.

Tabla 1. Diferencias principales entre los decretos Legislativos:

Decreto. Legislativo 276	Ley de contratación administrativa de servicios CAS D. Leg. 1057
<p>Con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.(Nombrados)</p> <p>Percibir la remuneración que corresponde a su nivel.</p> <p>Vacaciones es de 30 días anuales remuneradas.</p> <p>Derecho a jubilación(varones a los 65</p>	<p>Contrato por determinado tiempo, con derecho a renovación.</p> <p>Remuneración mensual.</p> <p>Vacaciones es de 15 días remuneradas.</p> <p>Afiliación al régimen contributivo</p>

<p>años y mujeres a los 60años)</p> <p>Aguinaldos se otorgan en Fiestas Patrias y Navidad por el monto que se fije por Decreto Supremo cada año.</p>	<p>que administra ESSALUD.</p>
--	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Como se menciona estos decretos tiene diferencias en sus beneficios el cual incomoda a los trabajadores ya que muchos consideran hacer más que otros o cumplir con las mismas funciones y recibir menores recompensas.

En la institución también se percibe que los colaboradores ya están cansados de hacer lo mismo como algo rutinario y en las mismas condiciones, algunas veces han intentado mejorar o cambiar en forma positiva planteándose desafíos pero la norma se los impide o les ponen límites y ello causa frustración e incomodidad, ya que muchas veces por intentar salir fuera de lo común han sido amonestados y puesto en riesgo su trabajo, e incluso algunos lo interpretan mal y piensan que lo hacen en contra o por dañar al gobierno actual y consideran que los que quieren hacer el cambio son de otros partidos políticos , también los que impiden las mejoras son los trabajadores nombrados y como son la mayoría se creen dueños de la institución.

Por otra parte se aprecia que no hay cooperación como equipo de trabajo, ya que cada trabajador ve su beneficio o seguridad laboral de forma personal, más se enfocan en quedar bien cada uno y que si el colega se confunde o comete errores se valen de ello para sacar provecho y no les



interesa como queda su compañero frente a los de demás, ello lleva a que no hay buena relación entre colegas de trabajo.

Se puede percibir que los cargos laborales que se delega a cada uno incomoda al personal, ya que hay muchos trabajadores más capacitados y con el perfil necesario que otros para ocupar cargos altos, esto muestra que los estándares profesionales para cada puesto no están claramente establecidos, como son profesionales, técnicos y auxiliares, dependiendo al cargo que postula.

En la institución se percibe que hay muchos conflictos como son la crítica o comentarios negativos, preferencias, favores políticos siendo este último el de mayor frecuencia, esto se percibe con más fuerza cuando cambian de gobierno ya que la gestión que entra vienen con sus propia gente y son a estos que los ubican o les dan preferencias para los puestos de trabajo y a los que venían laborando los retiran ya que la mayoría de estos se encuentra baja no contrata CAS(contrato administrativo de servicios ).

Por otra parte no se aprecia la identidad de los trabajadores con su institución ya que no encuentran lo que buscan y no se ubican dentro de ella como parte elemental de la institución y consideran no tener objetivos en común con la institución. Esta falta de identidad se percibe con más fuerza en las capacitaciones, seminarios o ponencias ya que son pocos los que asisten y los que lo hacen solo van por cumplir, por obligación o simplemente por acceder su certificado mas no por recibir la preparación

necesaria y actualizada para desenvolverse mejor en sus puesto de trabajo y ofrecer un mejor servicio. Así, también se observa que el personal no solo no cumple bien sus funciones o tareas ,sino que demuestra frecuentemente su estado de ánimo ya que no responde a una buena relación con los usuarios, a quienes les corresponde , por derechos propios la mejor atención posible.

En este escenario resulta un requisito indispensable conocer el nivel de clima organizacional ya que se identificó que este es el problema que aqueja a la Dirección Regional De Agricultura Junín y conlleva a tener un deficiente desempeño laboral de los trabajadores y no da como resultados los deseos de desarrollar la capacidad óptima, los conocimientos, habilidades necesarias para la ejecución de su trabajo, mejorando así el desempeño laboral.

Al realizar un análisis minucioso de la manera en la que influye un inadecuado clima organizacional en las organizaciones a nivel general, se ha podido llegar a la conclusión de que las principales causas y efectos, son los que a continuación ilustra la figura:

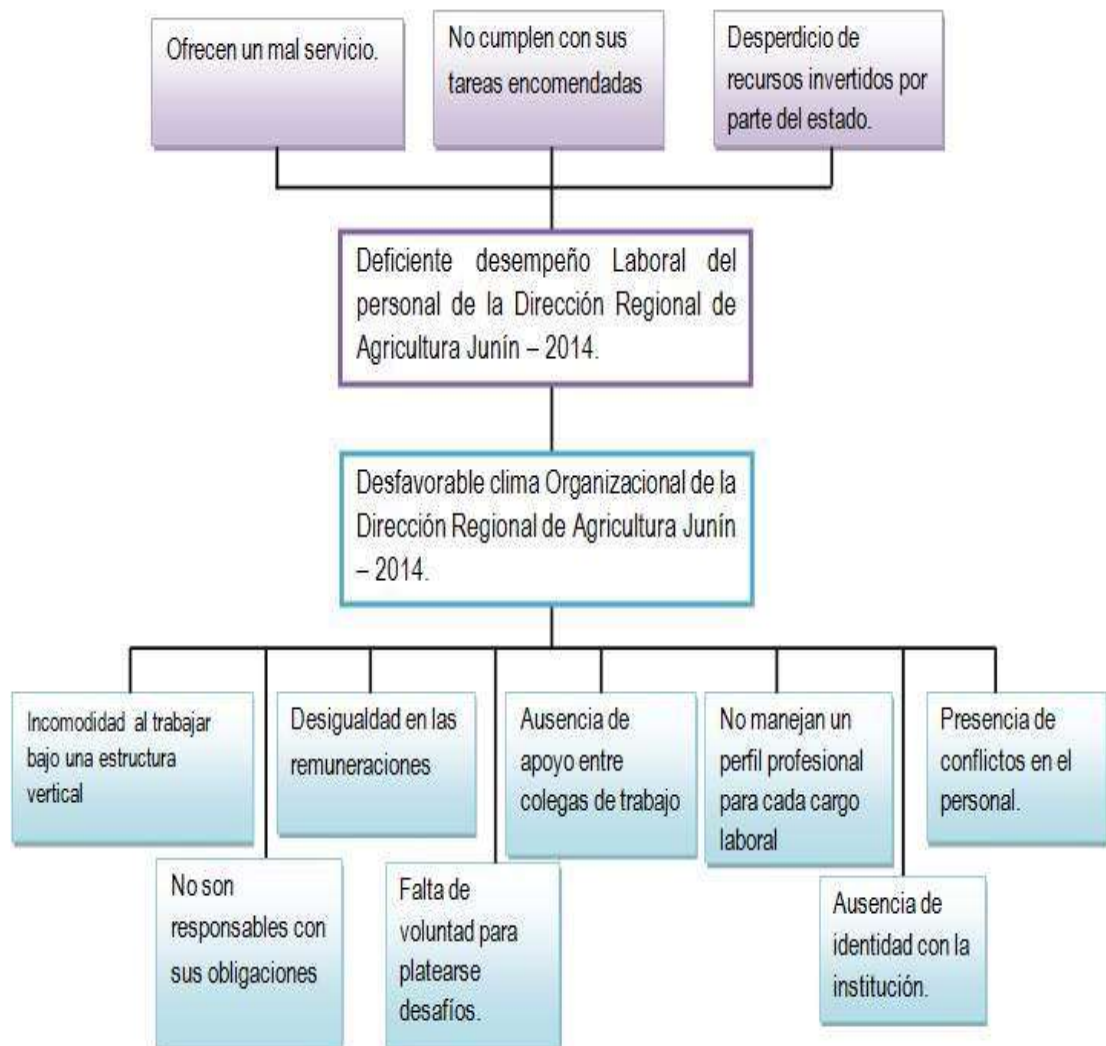


Figura 2. Arbol de problemas

Fuente: Observación DRAJ. 2014.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Problema General

¿Cómo influye el clima organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?

### 1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cómo influye la estructura en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014?
- b. ¿Cómo influye la responsabilidad en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014?
- c. ¿Cómo influye la recompensa en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014?
- d. ¿Cómo influye el desafío en el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?
- e. ¿Cómo influye la cooperación en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?
- f. ¿Cómo influye las relaciones en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de agricultura Junín - 2014?
- g. ¿Cómo influyen los estándares en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?
- h. ¿Cómo influyen los conflictos en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014?
- i. ¿Cómo influye la identidad en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Conocer la influencia de la estructura en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014.
- b. Detectar la influencia de la responsabilidad en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014.
- c. Identificar la influencia de la recompensa en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014
- d. Definir la influencia del desafío en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014.
- e. Detectar la influencia de la cooperación del Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014
- f. Establecer la influencia de la relaciones en el Clima Organizacional de Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014.
- g. Indicar la influencia de los estándares en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014

- h. Conocer la influencia de los conflictos en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014
- i. Estimar la influencia de la identidad en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN , IMPRTANCIA Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Justificación de la investigación**

Es evidente que si la organización mantiene una estructura netamente piramidal , la comunicación también adopta el mismo estilo vertical , que de cierto modo distorsiona las ordenes dirigidas hacia los trabajadores y generalmente los mensajes que pretenden dirigir desde el nivel operativo a sus superiores tardan demasiado tiempo o no llegan de la manera esperada. Al no mejorar el clima organizacional de la organización se podría presentar una serie de inconvenientes, entre ellos podría mencionar la continua comunicación deficiente entre directivos y trabajadores, el deficiente rendimiento laboral, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, ausentismo, conflictos, entre otros.

La realización de la investigación consideramos que tenía su justificación en dentro de las diferentes perspectivas, entre ellas la que detallamos a continuación:

- **Teórica**

En el desarrollo de la investigación , se realizó una síntesis de la información existente respecto a clima organizacional y desempeño laboral , las mismas que han sido organizados de una manera sistemática , lo que sirvió definitivamente a quienes se encausen en realizar trabajos de investigación relacionados a las dos variables estudiadas especialmente para investigaciones en instituciones del estado.

- **Metodológica**

Metodológicamente se justificó su realización por cuanto se utilizó el método científico y por tanto el tratamiento de los datos fueron realizados con sumo cuidado y de una manera sistemática con la finalidad de que la teoría que resulte de la investigación sea válida y confiable , ya que este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración , solo en las ultimas décadas se han hechos esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo , se ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

- **Práctica**

Se justificó en trabajo de investigación, teniendo en consideración que el personal constituye uno de los principales activos con que cuenta la

institución, en tanto, requirió principalmente de un compromiso calificativo, con un clima de trabajo altamente motivador, quienes ofrecerán un mejor servicio, con un buen desempeño óptimo y rendimiento oportuno, quienes optaran en generar una adecuada satisfacción hacia el usuario.

La investigación, tuvo implicancia práctica, ayudando a resolver los problemas que toda institución pública posee, y en particular a la Dirección Regional De Agricultura Junín – 2014, y en general porque sirvió de modelo y beneficio a las instituciones públicas.

- **Social**

Fue de gran importancia la realización de esta investigación porque al conocer la influencia que tiene el clima organizacional sobre el Desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional De Agricultura Junín , pudimos analizar si un clima positivo mejora el desempeño laboral o si por lo contrario no ocasiona ningún cambio en el desempeño laboral del personal , para así poder implantar estrategias para mejorar la atención a los usuarios , lo cual traerá como consecuencia la satisfacción de la población de la Región Junín. Se determinó que si existe influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral y se propuso a la Dirección Regional de Agricultura Junín un plan de acción para mejorar esta situación.



### **1.4.2. Importancia de la investigación**

La importancia de este proyecto, se basó en determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, lo cual será una referencia para cualquier institución del estado, que quiera saber la influencia que tiene el clima organizacional sobre el desempeño la laboral de los trabajadores, marcando así, una diferencia frente al servicio que se ofrece a la población o usuarios.

### **1.4.3. Delimitaciones de la investigación**

- **Delimitación de tiempo**

El periodo de análisis de la investigación fue tomado fundamentalmente a los hechos suscitados en el ejercicio del 2014.

- **Delimitación espacial**

Es válido para la Dirección Regional de Agricultura Junín del distrito de El Tambo. Provincia de Huancayo, Departamento de Junín.

- **Delimitación de Recursos**

La investigación por la naturaleza de la información, el resultado estuvo supeditado a la calidad de datos que proporcionaron los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Junín.

- **Delimitación Teórica**

El trabajo se justificó por el deseo académico de seguir ampliando el material bibliográfico que brinde información respecto a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de las instituciones públicas , como consecuencia beneficiara a otros investigadores interesados en el tema , ya que les servirá como antecedente para futuras investigaciones.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **1.5.1. Formulación de la Hipótesis**

#### **1.5.1.1. Hipótesis General**

El clima organizacional influye significativamente en el desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

#### **1.5.1.2. Hipótesis Específicas**

- a. La estructura influye significativamente en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.
- b. La responsabilidad influye significativamente en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.
- c. La recompensa influye significativamente en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

- d. El desafío influye significativamente en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.
- e. La cooperación influye significativamente en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.
- f. Las relaciones influyen significativamente en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.
- g. Los estándares influyen significativamente en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.
- h. Los conflictos influyen significativamente en el clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.
- i. La identidad influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

### **1.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Por variable entendemos, a cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores.

Es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo.

Cuando nos referimos a una característica o cualidad, que pueden tener los objetos en estudio, cuales quiera que ellas sean, hablamos de propiedades de los objetos pero nunca de los mismos objetos. Sabino (1992).

Para la investigación a desarrollar, tendremos la siguiente Matriz de Consistencia, donde se describen y analizan las variables y sus indicadores.

Tabla 2. Variables de investigación

Variable Independiente	Clima Organizacional
Variable Dependiente	Desempeño laboral

Fuente: Propia

Tabla 3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>Variable independiente:</b> Clima organizacional	El clima organizacional es la expresión personal de la percepción, que los trabajadores y directivos se forman de la organización, esta percepción va depender de la estructura organizacional, las responsabilidades que se encuentran el MOF, la recompensa que espera recibir a cambio de su labor. Toda organización tiene desafíos ya sean a	- Estructura	- Definición de áreas - Jerarquía de responsabilidades - Estructura Organizativa - Organización y planificación - Planteamiento de políticas - Normas método y procedimientos - MOF - ROF	Cuestionario  Escala de valoración tipo Likert 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indiferente 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo.
		- Responsabilidad	- Autonomía - Supervisión de uno mismo - Iniciativa - Resolución de problemas - Justificación de tareas	
		- Recompensa	- Promoción para ascender - Recompensas e incentivos - Sistemas de pago basados en el desempeño. - Servicios sociales - Equidad en la remuneración	
		- Desafío	- Cumplimiento de objetivos claros - Gestión de talento humano - Cambio y transformación	

<p>corto o largo plazo, para cumplir ello se necesita de la cooperación, estandarización de acuerdo al puesto que ocupan para evitar conflictos y así el trabajador se sienta identificado con la organización.(Litwin, Stringer, 2001)</p>	- Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de equipo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Apoyo entre compañeros</li> </ul>	
	- Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de trabajo grato</li> <li>- Relaciones sociales entre jefes y subordinados</li> <li>- Relación de amistad</li> </ul>	
	- Estándares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puestos de acuerdo a su nivel y formación profesional</li> <li>- Habilidades y capacidades</li> </ul>	
	- Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de confianza</li> <li>- Discusión entre individuos</li> <li>- Crítica interna</li> <li>- Empatía Negativa</li> <li>- Consecuencias de mal trabajo</li> <li>- Igualdad de exigencia</li> <li>- Consideración de mis superiores</li> <li>- Mala comunicación</li> </ul>	
	- Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Asistencia a las reuniones.</li> <li>- Miembro valioso para el equipo de trabajo</li> <li>- Pertenencia a la empresa</li> <li>- La sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización</li> <li>- Salvaguarda los recursos</li> </ul>	

			tecnológicos , materiales y humanos de la organización	
<b>Variable dependiente:</b> Desempeño Laboral	El desempeño laboral es la función que cumple el trabajador en su puesto de trabajo el cual se mide en base a la eficiencia (optima utilización de los recursos disponibles para lograr los objetivos) y eficacia (hacer lo necesario para la consecución de metas) (Robbins, S. 2004).	- Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usa el tiempo necesarios y asignado para hacer su trabajo</li> <li>- Capacidad resolver problemas</li> <li>- Cumple con los procesos respectivos y adecuados en la atención al usuario.</li> <li>- Hace uso correcto de los recursos tecnológicos , materiales y humanos en la realización de sus actividades</li> </ul>	Cuestionario  Escala de valoración tipo Likert 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indiferente 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo.
		- Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura respecto a la demanda posible</li> <li>- focaliza sus actividades</li> <li>- capacidad de cubrir la demanda actual.</li> <li>- El resultado final que espera (satisfacción del usuario.)</li> </ul>	

## **CAPITULO II**

### **DISEÑO DEL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. Estado de la cuestión**

##### **❖ Antecedentes Internacionales**

**Uría, D. (2008)** en su tesis “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato – Ecuador” Universidad técnica de Ambato. Ecuador.

Conclusión:

Analizando los datos obtenidos a la pregunta planteada: ¿Cree Ud. Que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? y ¿cree Ud. que un mejoramiento en el



clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores?, el 97% y el 75% respectivamente expresado a favor lo confirma.

La creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional permitirá fortalecer varios factores, tales como: Mejorar el estilo de liderazgo que se practica en la organización. Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo. Mantener un nivel elevado de motivación de los trabajadores.

Mejorar los canales de comunicación a fin de que el empleado este enterado de las actividades que la empresa realiza, de esta manera se fomentará su participación y se evitara una resistencia ante los cambios.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán a la empresa mantener resultados positivos en cuanto al ambiente laboral y por consiguiente en el desempeño de sus trabajadores al convertirse en una empresa motivadora, recíproca y atractiva, con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente plantea, es decir, “El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.”. Motivándolos a realizar una mejor labor en sus puestos de trabajo.

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de

nuevas ideas y los cobros en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Los sistemas de comunicación que se aplican en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado en la empresa son formales y se mantienen el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel, medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

- **Xavier Q. (2013)** en su tesis “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE)”. Universidad Tecnológica de Israel .Ecuador.

Conclusiones:

El clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en

cuanto al clima organizacional existente en la Pontificia Universidad católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE).

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional se determinaron los factores negativos que afectan al desempeño laboral en la PUCESE.

La elaboración de un plan de mejora de clima organizacional contribuye al desarrollo de estrategias, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los y trabajadoras de la PUCESE.

- **Marroquín, P. (2011)** en su tesis “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King” Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Conclusiones:

- En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen la calidad y compromiso de responsabilidad.
- El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
- Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de sus trabajadores y esto

determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

- Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.
- El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.
- En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.

#### ❖ **Antecedentes Nacionales**

- **Ortega C. (2015)** en sus tesis “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

#### Conclusión:

- Las competencias laborales se relacionan con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales si influyen en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen

efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa.

- La dimensión Autocontrol de las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel , por lo tanto , en un clima organizacional positivo el trabajo se organiza de manera que le permita a una persona tener control sobre el logro del resultado planeado , así el trabajador administrativo maximizara el uso de los recursos y optimizara el tiempo.
- La dimensión Aceptabilidad de las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en buen nivel, es importante para los trabajadores mantener una actitud de adaptar para solucionar posibles desajustes creando un clima organizacional que respete la elección y valore la experiencia del trabajador.
- La dimensión Capacidad de influencia de las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel, siendo este un indicador de medida del liderazgo, si no se tiene influencia no se podrá dirigir a los demás, si se incrementa la capacidad la influencia de forma consciente y en una dirección concreta se podrá lograr los objetivos organizacionales.

- La dimensión liderazgo de las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel, es así que el líder hace que los objetivos se logren. De acuerdo a su liderazgo los directivos tienen la visión, toman la iniciativa, influyen en las personas, hacen las propuestas, organizan la logística, resuelven los problemas, hacen seguimientos, asumen la responsabilidad, etc.
  - La dimensión desempeño laboral , resolución de conflictos y negociación de las competencias laborales se relacionan con el clima organizacional y en un buen nivel , con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las competencias laborales si influyen en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades privadas de Lima , observándose que la capacitación en negociación genera una diferencia significativa en el desempeño individual o en los componentes de una organización y que otorga procedimientos consistentes en la resolución de conflictos y mayor eficacia en la conformación de acuerdos.
- **Pérez. N. □ Rivera P. (2015)** en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013” Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Perú.

Conclusiones:

- Existe un nivel medio o moderado de clima organizacional de los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013.
- Existe un nivel medio o moderado de satisfacción laboral de los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013.
- En lo que respecta a la dimensión de involucramiento laboral, los trabajadores del instituto perciben que se involucra en sus trabajo con compromiso para superar los obstáculos con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.
- En lo que respecta a la dimensión de supervisión, los trabajadores del instituto, perciben que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado, el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos, confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.
- En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del instituto, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias, Poseen motivación de logros.
- En las condiciones laborales, los trabajadores del instituto, perciben como a una institución que practica relaciones laborales

favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

- En la dimensión autorrealización, los trabajadores del instituto, perciben a su institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus regímenes laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, sus intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.
- **Mino .E. (2014)** en su tesis “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”. Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

Conclusión:

- Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque , porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.
- La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño , es el conjunto , que indica particularmente la falta de trabajo en equipo y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que



produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

- Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en sus desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa.

#### ❖ **Antecedentes Locales**

- **Chupayo B. □ Pérez. B. (2007)** en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huancayo”. Universidad Nacional del Centro del Perú.

Las conclusiones de dicho trabajo refieren lo siguiente:

- Existe una correlación positiva directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huancayo, determinando que a mayor desempeño laboral y a mayor rendimiento mayor clima laboral.
- No existe diferencias significativas de los trabajadores varones y mujeres de la municipalidad provincial de Huancayo, por tanto el clima organizacional y el desempeño laboral es igual en ambos sexos.
- Los trabajadores que comprenden de 36 a 55 años de edad optan por tener un mayor desempeño laboral frente a los trabajadores jóvenes, entre las dimensiones que sobresalen significativamente

son: Satisfacción laboral, conocimiento del cargo, valores y capacitación.

- Los trabajadores nombrados como contratados de la municipalidad Provincial de Huancayo concuerdan con el rendimiento, alto, medio o bajo, pero se demuestra que en el clima organizacional existe significación en el subtest de reglamento del trabajador.
- **Poves. J. □ Gamarra S. (2012)** en su investigación titulada “Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de Disfruta – Huancayo”. Junín.

Conclusiones:

- a. La motivación laboral en Disfruta – Huancayo, fue afectada por el empirismos aplicativos, carencias y deficiencias, que influyeron negativamente en el clima organizacional de la empresa.
- b. Dentro de Disfruta – Huancayo los colaboradores no mostraban un respeto o identificación por la disposiciones gerenciales, no se conocían o aplicaban mal algunas de las técnicas avanzadas, y no se habían adecuado al contexto interno para obtener los mayores beneficios potenciales, todo ello explica y está relacionado causalmente con los empirismos aplicativos, que afectaban negativamente al logro de los objetivos de disfruta – Huancayo.
- c. El hecho que los colaboradores no hayan respetado las políticas laborales y disposiciones gerenciales, no hayan conocido o aplicado mal algunos conceptos, todo lo anterior explica y eta relacionado causalmente con las carencias de la identificación del

equipo humano, que afectaban negativamente a la motivación laboral y su influencia con el clima organizacional de Disfruta – Huancayo.

## 2.2. Constructo de Referencia teórica

### 2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el medio ambiente humano físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. (Goncalves .A. 1997).

<sup>1</sup>Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral y que incide directamente en el desempeño de la organización.



Figura 3. "Factores que conforman el clima organizacional"

Fuente: Elaboración propia basado en Goncalves, A. (1997).

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

<sup>2</sup> El clima organizacional, al ser una percepción individual de la empresa y su entorno, exige una adecuada gestión del clima organizacional para permitir a las personas desarrollar procesos creativos e innovadores, logrando así: una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, en pos de alcanzar las metas de la organización de la de la mejor manera posible. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo. Poca innovación, baja productividad, etc. Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tiene buenas relaciones personales

<sup>2</sup> [http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev\\_creando/documentos/Clima.pdf](http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf)

tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho mas y representar, en ultimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por sus presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de ahí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos , por esto las organizaciones que veían al personal como un medio para alcanzar sus objetivos , hoy dan mayor énfasis a los aspectos personales y psicológicos de sus miembros , considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la empresa.

De allí se concluye que el ambiente laboral es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, aporte soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente.

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, pues es allí en donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

#### **2.2.1.1. CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar. (Goncalves A. 1997).

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en este medio ambiente, este ultimo determina el clima organizacional , ya que cada miembro tiene un a percepción distinta del medio en que s e desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: Días finales del cierre anual, procesos de reducción del personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional puesto que hay ganas de trabajar , y cuando disminuye la motivación este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y varían de una sección a otra.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la

organización , aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa , ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización , determinan las creencias , “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización .

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc). Otros factores son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (Sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc).

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización las decisiones que en interior de ella se ejecutan o en como se torna las relaciones dentro y fuera de la organización.

#### **2.2.1.2. Evaluación del clima organizacional**

Como toda organización tiene implícito un clima organizacional, bajo el cual se desarrollan las actividades diarias de trabajo, este es susceptible de ser medido mediante cuestionarios y entrevistas.

<sup>1</sup>Litwin y Stringer (2001) plantean puntos que ayudan a evaluar el clima existente dentro de una organización.

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

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

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

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

<sup>1</sup> Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.



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

**5. 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.

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

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

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

**9. Identidad.-** El sentimiento de que uno pertenece a la institución 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 son los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. 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 señalan este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

### **2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la organización.

Robbins, S. (2004 pg. 217)

El termino desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer , por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: (la eficiencia , eficacia, efectividad y productividad con que se desarrolla las actividades laborales asignadas en el periodo determinado), el comportamiento de la disciplina , (el aprovechamiento de la jornada laboral , el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo , las especificas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y , por ende, la identidad demostrada.

Así mismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados. Chiavenato .I (2009. Pg.245)

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación de desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requiera para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño, permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Así mismo, La evaluación a los empleados fomentan mejora de resultados, en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

Al personal cuando se le evalúa en una empresa, es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y

determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar , detecta errores en el diseño de puesto. La evaluación influye en el desempeño laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomara las decisiones en cualquier área de la empresa. La forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa.

#### **2.2.2.1. Beneficios para los grupos de Interés:**

**Los beneficios que tiene para el individuo son:** Alles. M. (2002,2004).

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funciones.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según el, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminarios, etc, las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

#### **2.2.2.2. Los beneficios para el jefe son:**

- Evaluar mejor el desempeño y el Comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se esta desarrollando este.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### **2.2.2.3. Los beneficios para la empresa son:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tiene condición de promoción o transferencias.

- Pueden dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

#### **2.2.2.4. Dimensiones de valoración del desempeño laboral**

##### **Eficiencia**

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. (Robbins. S. 2004).

Entonces la EFICIENCIA consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

“Capacidad para lograr un fin empleado los mejores medios posibles”

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para logara un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menores recursos.

El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres conceptos: personas, procesos y clientes.

**La eficiencia de la organización se logra con:**

- Personas y recursos de naturaleza tangible e intangible propio de las diferentes redes de flujos de las organizaciones.
- Personas competentes o con capacidades, es decir con actitudes, aptitudes (conocimientos esenciales), habilidades y experiencias.
- Eliminando el trabajo entre el cliente y la persona que añade valor y que pertenecen a la organización.
- Actuando con flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añaden valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, vía análisis de actividades y de valor.
- Organizaciones horizontales, ajustables y flexibles, con personas motivadas, comprometidas y con capacidad efectiva de decisión o con poder y liderazgo (empowerment).
- Orientación hacia los clientes y lograr su satisfacción.



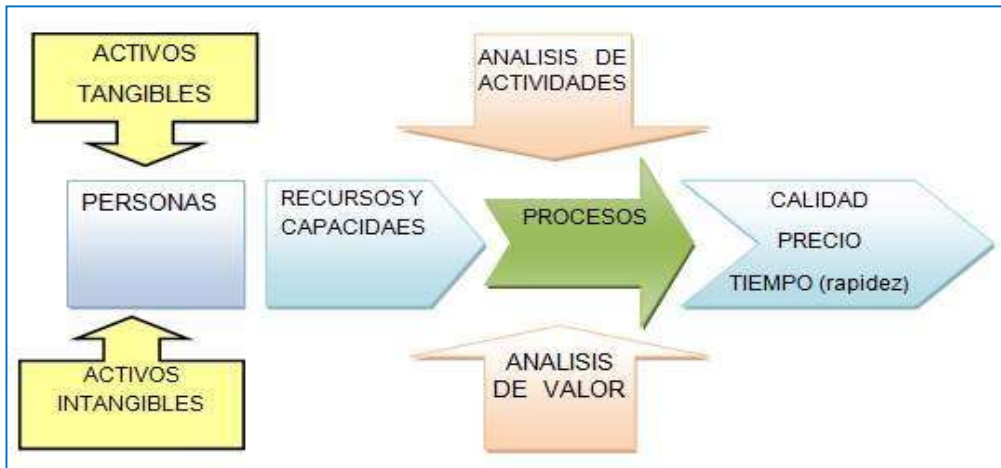


Figura 4. Modelo de mejora de la eficiencia

Fuente: (Elaboración propia basado en Robbins, S. pg. 220, 2004).

## EFICACIA

Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Chiavenato. I. (2009. pg. 255).

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

Citaremos las siguientes definiciones:

- Según Chiavenato .I, la eficacia “es una medida del logro de resultados”.
- Para Koontz y Wehrich, la eficacia es “el cumplimiento de objetivos”.
- Según Robbins y Coulter, eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos /resultados, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la, medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.
- Simún Andrade, Define la eficacia de la siguiente manera: “actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

Por tanto una empresa, organización, producto o persona es “Eficaz” cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

Eficaz tiene relación con la idea de efecto ya que es un vínculo directo entre causa y efecto. A determinada acción le seguirá siempre un resultado es decir un efecto. Cuando ese efecto o resultado es el apropiado y el buscado, la acción se transforma en una acción eficaz.

La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados.

En este sentido, la eficacia de una acción buscara en primer término acceder a los recursos, métodos y procedimientos apropiados que generen las mejores consecuencias para la actividad específica.

## **INDICADORES DE EFICACIA:**

**Cobertura:** Es la expresión numérica del grado en que las actividades son capaces de satisfacer la demanda. El porcentaje de cobertura de un servicio se compara con el máximo potencial. Se expresa en términos geográficos. (Logrado respecto a la demanda posible).

**Focalización:** Se relaciona con la precisión con que las prestaciones están llegando a la población objetivo (filtraciones de demanda por errores de inclusión o exclusión). Logrado respecto del universo.

**Capacidad de cubrir la demanda actual:** (Logrado respecto del problema que se quiere atacar).

**Resultado Final:** (%Resultado logrado exitosamente respecto a lo realizado /solicitado).

## La eficiencia y la eficacia

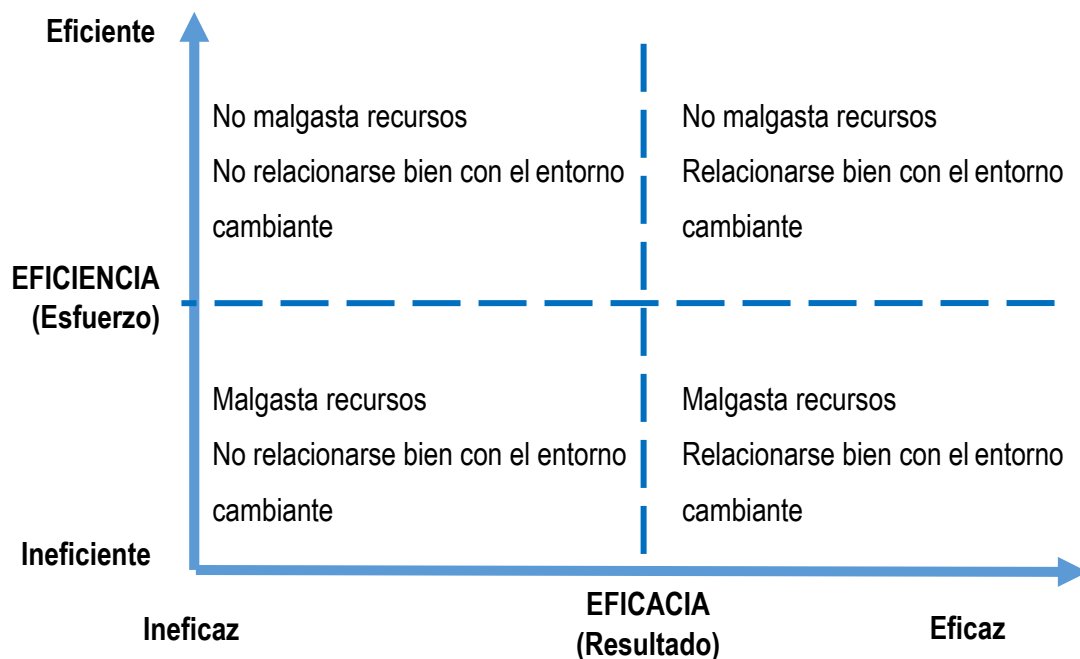


Figura 5. La Eficiencia y Eficacia

Fuente: Elaboración Propia basado en Robbins, S y Coulter (2004)

Lo verdaderamente importante para los directivos empresarios, es la EFICIENCIA, es decir maximizar ganancias minimizando los costos de producción.

**El estado** en cambio, necesariamente debe ser antes eficaz que eficiente. Es decir, debe producir con su gestión un impacto positivo en la población a la que se dirige.

El Estado no está para ganar dinero, sino para ser eficaz, para distribuir equitativamente, para proteger al más débil, para ser un árbitro justo en las lógicas diferencias que conviven en toda sociedad.

En síntesis, es erróneo intentar analizar el funcionamiento del estado desde la lógica de la eficiencia. Este debe ser primero eficaz, luego si es eficiente, mejor. En cambio la empresa privada, debe ser primero eficiente, luego también eficaz, esto es, más responsable por el impacto por el impacto que su inocultable fin de lucro, muchas veces produce negativamente en la población.

Tabla 4. Diferencias entre eficiencia y eficacia.

<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
<p>Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.</p> <p>Mejor utilización de los recursos.</p>	<p>Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. (Se ocupa esencialmente del logro de objetivos).</p> <p>Capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.</p>

Fuente: Beno, Sander. Educación. Administración y calidad de vida. 1990, pg. 151-153.

### 2.3. Marco Conceptual

- **Aptitud:** De acuerdo con Reynolds (2001) es la destreza que se requiere para desempeñar alguna función. El líder o directivo debe conocer sus capacidades o alcances para desempeñarse. Los

verdaderos líderes siempre invierten tiempo en su preparación y desarrollo, ya sea mediante la lectura o en su formación profesional.

- **Actitud:** En la actualidad se ven planteadas numerosas definiciones acerca de la actitud, en consecuencia del desarrollo y auge que ha tenido en los últimos años, sin embargo, se hará mención a aquellas que se consideren más relevantes para la investigación. Feldman (2006), afirma que las actitudes son evaluaciones aprendidas sobre una determinada persona, comportamiento, creencia o cosa. De tal manera que el referido autor engloba las actitudes dentro del pensamiento y acción del hombre.
- **Adaptación:** Para Fernández (2008) es la capacidad de involucrarse con el entorno y hacer parte de este una simbiosis que les permita a ambos disponer del otro.
- **Clima organizacional:** El clima organizacional es el medio ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. (Goncalves A. 1997)
- **Cooperación:** Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Litwin y Stringer (2001)

- **Conflictos:** Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tanto pronto surjan. Litwin y Stringer (2001)
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Litwin y Stringer (2001).
- **Dirección Regional de Agricultura Junín:** Es una institución pública que se encuentra ubicada en el Tambo – Huancayo, institución que se encarga de promover y participar en el desarrollo del agro regional, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la competitividad de los productores en la agro exportación, la inversión pública y privada, la generación de empleo y el acceso a la seguridad alimentaria.
- **Empresa u organización:** Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecuciones de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la para asegurarla continuidad de la estructura productiva y comercial así como sus necesarias inversiones (Samuel. 2011)

- **Eficiencia:** Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización es decir hacer las cosas bien. (Robbins. S. 2004).
- **Eficacia:** Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es hacer lo que se debe hacer. (Robbins. S. 2004).
- **Éxito:** Deriva del término “exitus”, que significa salida, el concepto se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento. (Marcos. 2008).
- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Litwin y Stringer (2001)
- **Estructura formal e informal:** Idea del estado del clima laboral. En qué medida la organización formal se va adaptando y es consiente con las necesidades de la empresa mientras se adapta a los recursos que los componen es importante saber quién tiene más liderazgo dentro de la organización. Litwin y Stringer (2001)
- **Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Litwin y Stringer (2001)
- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.



En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Litwin y Stringer (2001)

- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. (Marcos. 2008).
- **Productividad:** Robbins (1999), la define como un criterio importante en la efectividad, puesto que mientras mayor sea el rendimiento que una organización pueda generar con un gasto determinado, mas productividad tendrá, y por su puesto el margen de ganancias será superior.
- **Responsabilidad (empowerment):** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Litwin y Stringer (2001)
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y

de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Litwin y Stringer (2001)

- **Seguridad, higiene y condiciones físicas del lugar de trabajo:** Cumplimientos por parte de la organización frente a los empleados.
- **Toma de Decisiones:** Para Ivancevich y otros (2006) la toma de decisiones es el proceso de elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad. La calidad de las decisiones que toman los directores es la escala con que se mide la efectividad de las mismas. A veces solo una o dos decisiones excepcionalmente positivas o negativas tienen efecto de consideración en la carrera de un director en el éxito de una organización.

### 2.3.1. Modelo teórico

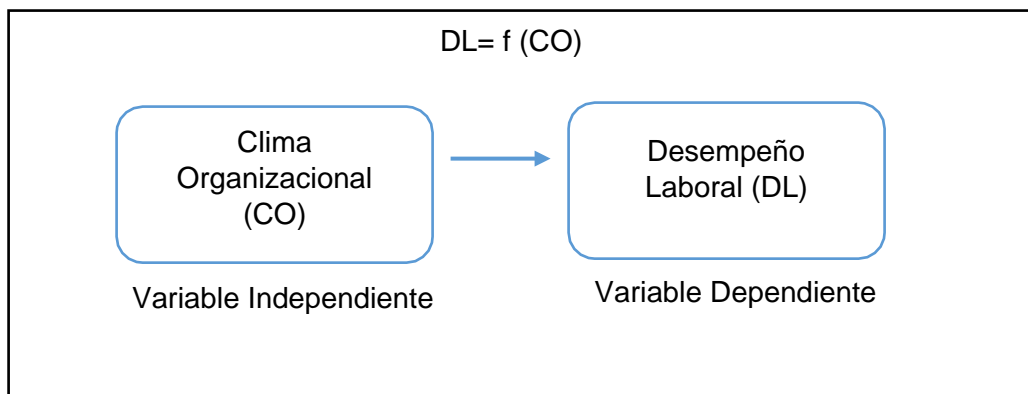


Figura 6. Modelo teórico

Fuente: Propia

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Método de investigación**

Garro, M. (2009) en su libro “Metodología de la investigación científica”.

Es un medio de cognición, es decir la manera de reproducir en la mente el objeto que se estudia.

El método, es esencial creación y acción del sujeto que utiliza como medio para reflejar la realidad (el objeto) en la mente humana y constituye la acción de interrelación objeto sujeto.

El método, es la manera razonada de conducir el pensamiento con el objeto de llegar a un resultado determinado y preferentemente al descubrimiento de la verdad.

### 3.1.1. Método Universal - Filosófico:

El Método Científico es un Método sistemático y ordenado que consiste en formular preguntas que serán respondidos inicialmente por hipótesis y luego serán probadas, contrastadas, verificadas mediante un diseño riguroso. Mandujano. L (2014).

### 3.1.2. Método General - Teórico:

En la investigación se utilizó el método teórico, ya que se recopiló información sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín, mediante la obtención de los datos de la población en estudio. Garro, M. (2009)

### 3.1.3. Métodos Específicos – Empírico

Son aquellos que apoyan la investigación de una u otra manera conociendo la realidad de la situación encontrada. Hernández .S, Fernández .C y Baptista. P (2006).

- **La Observación:** Como método del conocimiento empírico, es la percepción dirigida a la obtención de la observación sobre objetos y fenómenos de la realidad: constituye la forma más elemental del conocimiento científico y se encuentra en la base de los demás métodos empíricos.
- **Método descriptivo:** En este método describimos tal y como era el problema o fenómeno en sí.
- **Método explicativo:** Después de haber descrito el problema, con este método explicamos como estos fenómenos estuvieron afectando el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín.

- **Método cualitativo:** Mediante este método identificamos las actitudes, conductas de los colaboradores dentro de la organización y de igual manera todos de los grupos de interés.
- **Método cuantitativo:** Mediante el cuestionario se recogió datos cuantitativos en la cual se empleo el análisis estadístico como característica resaltante.

### 3.2. Tipo y nivel de Estudio

La investigación fue básica porque tuvo como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente. Hernández .S, Fernández .C y Baptista. P (2010).

Este tipo de investigación sólo alienta a formas innovadoras de pensar. De esta manera, la idea principal detrás de la investigación básica es la de ampliar los conocimientos. Dentro de la misma se investiga relación entre variables u diagnostica alguna realidad empresarial y prueba y adapta teorías. Mandujano. L (2014:193).

#### **Nivel:**

Descriptivo – correlacional

El nivel de la investigación fue descriptivo, porque que se dieron a conocer los hechos tal como se presentaron en el momento de la recolección de datos y se describió la situación encontrada y es Correlacional porque describe la relación de dos o más variables en un determinado momento y se basó en el estudio de una sola muestra. Según Hernández .S, Fernández .C y Baptista. P (2010:153).

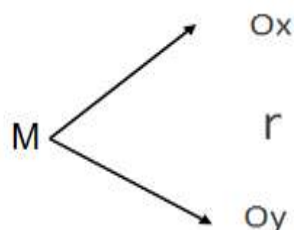
### 3.3. Diseño de la Investigación

#### Diseño no experimental- Transversal – Descriptiva correlacional

El diseño de la investigación fue no experimental ya que solo se observó los fenómenos tal como se dieron en su contexto natural y en un momento dado, para después ser analizados.

Fue transversal porque los datos se tomaron en un solo momento de la investigación.

Fue Descriptivo correlacional porque se detalló la situación encontrada y fue correlacionada. Hernández .S, Fernández .C y Baptista. P. (2010:154).



**Donde:**

- **M1:** muestra (Un solo grupo de estudio).
- **Ox:** Observación de la variable x: clima organizacional.
- **Oy:** Observación de la variable y: desempeño laboral.
- **r:** indica la posible relación entre las variables estudiadas.

### 3.4. Población, Técnicas e Instrumentos de la Investigación

#### 3.4.1. Población y Muestra

- **Población**

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Hernández .S, Fernández .C y Baptista. P

(2006:238).La población estadísticamente considerada en la elaboración de la presente investigación fue el conjunto de trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2104, que fueron 52 colaboradores.

### **Muestra**

En la presente investigación fue un muestreo no probalístico, Según Hernández, Fernández & Batista. (2006:241) Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos depende de las características de la investigación, por tanto se aplicó el Método censal.

### **3.4.2. Técnicas e instrumentos de Acopio de Información**

Tabla 5. Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Fuente de información	Observación
Registro de datos	Observación
Encuesta	cuestionario

Fuente: Elaboración Propia.

### **TÉCNICAS**

**Fuentes de información:** Para esta investigación fue de mucha utilidad esta técnica, ya que observamos el comportamiento del personal dentro del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014.

**Registro de datos:** Esta técnica nos ayudo en la investigacion para ver la conducta de los trabajadores dentro de la empresa, sin que ellos se den cuenta.

**Encuesta:** Para el procesamiento de recolección de datos, se utilizo la técnica de la encuesta destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesaron al investigador (Valles. M 2013). Para ello se utilizo un listado de preguntas escritas que se entregaron a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

## **INSTRUMENTOS**

**Observación:** Registro sistemático y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta información más sobre conducta más que de percepciones. Hernández, Fernández & Batista. (2006:341).

Se utilizo la observación para conocer de forma preliminar el grado de influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura.

**Cuestionario:** Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario. La encuesta se realiza siempre en función a este instrumento, siendo este el documento básico para obtener la información necesaria para la investigación. El cuestionario fue a un escalamiento tipo Likert, que son aquellos instrumentos que permiten medir actitudes y está formado por un conjunto de ítems en forma de afirmaciones para medir la



reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. Hernández, Fernández & Batista. (2006:341).

### **3.4.3. Evaluación de Confiabilidad y Validez de instrumentos**

#### **3.4.3.1. Confiabilidad de Instrumento**

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales y se puede determinar mediante diversas técnicas. Hernandez, Fernández & Batista. (2006. pg. 200)

La confiabilidad del instrumento en la presente investigación al tener solo una aplicación del cuestionario se evidenció mediante medidas de consistencia interna, mediante el alfa de Cronbach, el cual según Hernandez, Fernández & Batista. (2006. pg. 289) requiere una sola administración del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula en coeficiente.

El valor del coeficiente de correlación alfa de Cronbach fue de 0.956. Lo cual ubica al instrumento en un excelente confiable para medir la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014.

FORMULA USADA	Alfa de Cronbach
$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_t} \right]$	Requiere una sola administración del instrumento de medición.

**Tabla 6. Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	52	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	52	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla7. Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
119,88	515,986	22,715	52

**Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	52

Del cuadro podemos deducir que la confiabilidad del instrumento “Clima Organizacional” y “Desempeño laboral” es igual a 0,956. Ahora bien, teniendo de referencia a (Herrera R, Aura 1998) los valores hallados pueden ser comprendidos entre la siguiente tabla:

Tabla 9. Puntajes de Confiabilidad

0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente Confiabilidad
1.0	Confiabilidad Perfecta

Fuente: Herrera R. Aura (1998)

### 3.4.3.2. Validez del instrumento

La validez según Hernández, Fernández & Batista. (2006:277), se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir.

En la presente investigación se optó por la validez de expertos, la cual se refiere al grado en que un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” Hernández, Fernández & Batista. (2006:284).

Como parte del estudio técnico para determinar la validez de contenido de la prueba en el proceso de diseño, se realizó la descomposición teórica en dos variables: Clima organizacional y desempeño laboral, para medir el contenido del instrumento a través de la elección de un conjunto de indicadores por cada variable.

Se aplicó un instrumento de validez de opinión de expertos para obtener datos donde afirman que los indicadores en estudio eran esenciales o no y recoger observaciones para su reconstrucción. (Lawshe, C.H. 1975). De los resultados obtenidos por los valores CVR (razón de validez de contenido) por indicador, se evidenció que la totalidad de indicadores de la ficha de análisis de contenido constituyen una muestra representativa de todos los posibles para medir la variable influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014.

El coeficiente de validez del cuestionario de encuesta sobre el “Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014.

El coeficiente de validez del cuestionario de encuesta sobre el sobre el clima “Clima organizacional” y “Desempeño laboral” se muestran en las fichas de validación en el anexo respectivo (Anexo 3). Porcentualmente, las puntuaciones alcanzadas, en la variable “clima organizacional” fue de 96,2% (0.962) y en el caso de la variable “desempeño laboral” es de 71,4% (0.714). Y en forma general fue de 96,7% (0.967) Ver anexo 4.

Como quiera que para los ítems sean válidos se necesitan un completo acuerdo entre los jueces (Escrura .L.M. 1991), concluimos que el cuestionario de encuesta es válido.

Fórmula utilizada:	Donde:
$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$	$n_e$ : Número de expertos que afirman que el ítem si es esencial. $N$ : Número de expertos.

FORMULA USADA PARA LA VALIDEZ	INDICADOR DE VALIDEZ
$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$	Depuración de ítems para incrementar la consistencia interna, empleando el coeficiente de Consistencia interna Alpha de Cronbach.

Tabla 10. Puntaje de validez

0,53 a menos	Validez nula
0,54 a 0,59	Validez baja
0,60 a 0,65	Valida
0,66 a 0,71	Muy válida
0,72 a 0,99	Excelente validez
1.0	Validez perfecta

Fuente: Herrera. R. Aura (1998)

Aplicando la formula, la validez nos dio como respuesta 0.967 y para ello se necesito la evaluación de 3 expertos, como la aplicación de la formula nos dio superior a 0.72 el cual nos indico una excelente validez.

#### 3.4.4. Procedimiento de recolección de datos

En este estudio se utilizo la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento para la recogida de los datos en un solo momento.

El cuestionario se construyó para ser administrada por el investigador y para ser contestados individualmente. El cuestionario fue aplicado a trabajadores de la organización en estudio. Se aplicó en un periodo de una semana, siendo el entrevistador el investigador, para lo cual se siguió con un protocolo de administración del cuestionario. (Anexo 2), para evitar sesgos. La encuesta por cada persona fue aproximadamente 10 minutos, dependiendo de la fluidez y velocidad de la persona en contestar las preguntas.

### **3.4.5. Procedimiento, análisis e interpretación de la información (Estadística Descriptiva)**

#### **3.4.5.1. Procedimiento para el procesamiento de datos:**

- a. Seguimiento práctico y teórico del proceso de la transacción:**  
Revisiones bibliográficas actualizadas acorde al tema de investigación.
- b. Construcción de los instrumentos de acopio:** Cuestionario y entrevistas para la recolección de datos.
- c. Puesta a prueba del instrumento de acopio:** Evaluación de la eficiencia del instrumento de acopio en función a los datos de información que se requirió capturar.
- d. Aplicación de los instrumentos:** Proceso propiamente de acopio de datos, a través del instrumento diseñado para la investigación.
- e. Procesamiento de información:** Tratamiento, almacenamiento y sistematización de la información a través del Software Excel y

SPSS (Paquete estadístico para las ciencias sociales) que permitió consolidar información para la decisión del proceso de investigación.

### **Procedimiento para el análisis de datos:**

Dentro del procedimiento del análisis de datos de la información, la investigación se apoyo en el uso de datos que fueron recopilados, para fines de la presente investigación. En función a esta fuente y a la técnica de la estadística descriptiva, se elaboro la consolidación de la información consistente y se analizo el comportamiento de los diversos indicadores relacionados a las variables de la investigación.

Dentro de las técnicas de análisis para la presente investigación se hizo uso de las siguientes técnicas:

**Evaluación crítica:** Esta técnica se aplicó a los resultados preliminares y definidos en función al conocimiento estadístico y al razonamiento de análisis crítico, a fin de que mediante esta se evaluó cualitativa y cuantitativamente el problema investigado.

**Modelación de la prueba:** Basándose en la tabla de indicadores de cada una de las variables se ejecuto una regresión, con la finalidad de determinar los estadísticos de prueba que permitió afirmar y validar la hipótesis de la investigación.

### 3.4.5.2. Análisis e interpretación de datos

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

#### DIMENSIÓN: ESTRUCTURA

Tabla 11. La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	31	59,6
Indiferente	10	19,2
De acuerdo	5	9,6
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Válidos	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

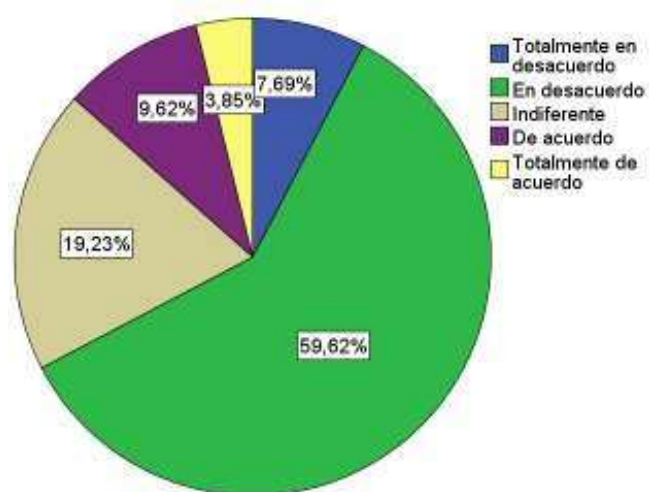


Figura 7. La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 11 y figura 7, se puede apreciar que ante la pregunta: La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador. Del total de 52 colaboradores encuestados,



31 respuestas que representan el (59.6%) están en desacuerdo, 10 respuestas que es el (19.2%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) de acuerdo, 4 respuestas que es el (7.7%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo. Por tanto la mayoría considera que no hay responsabilidades de acuerdo a jerarquías.

Tabla 12. La institución tiene bien definida sus áreas y estructurada las tareas que cumple.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	35	67,3
Válidos Indiferente	8	15,4
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

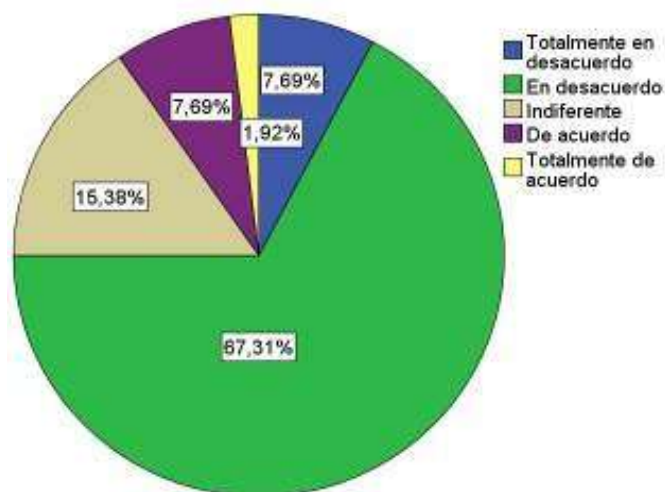


Figura 8. La institución tiene bien definida sus áreas y estructura las tareas que cumple.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 12 y figura 8, se observa que ante la pregunta: La institución tiene bien definida sus áreas y estructurada las tareas que cumple. Del

total de 52 colaboradores encuestados, 35 respuestas que representan el (67,3%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15,4%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7,7%) de acuerdo, 4 respuestas que es el (7,7%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1,9%) totalmente de acuerdo. Por tanto la institución no tiene bien estructura su plan de trabajo.

Tabla 13. La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

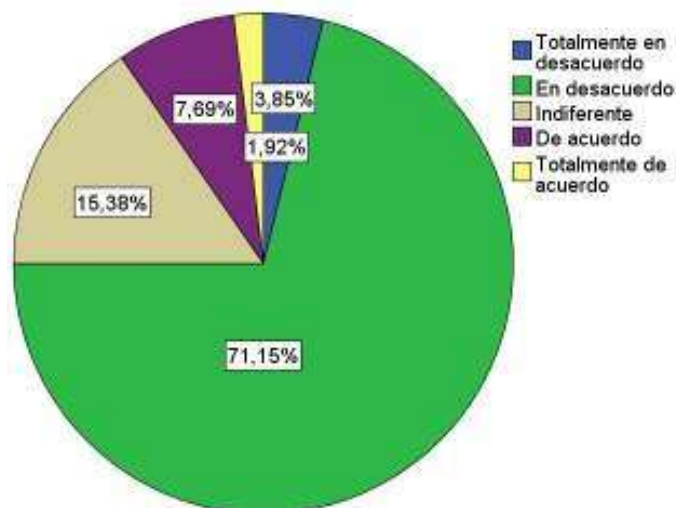


Figura 9. La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 13 y figura 9, podemos decir que ante la pregunta: La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante ello se ve que la estructura con la que cuenta no facilita la relación entre colegas.

Tabla 14. La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	7	13,5
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

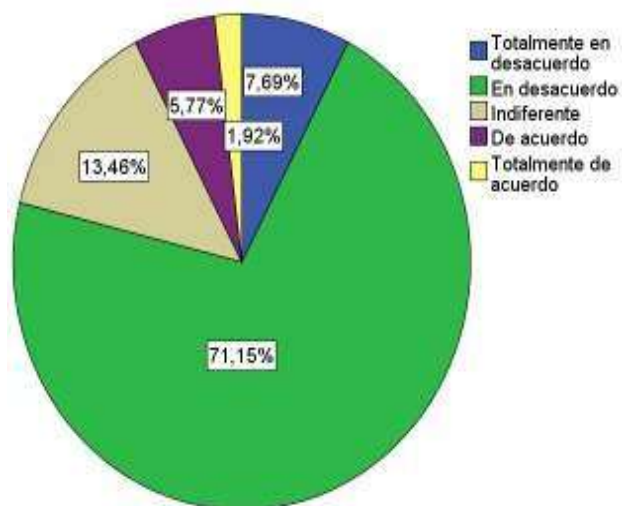


Figura 10. La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 14 y figura 10, se puede apreciar que ante la pregunta: La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 7 respuestas que es el (13.5%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) totalmente en desacuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) están de acuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Por lo tanto en la organización se percibe que no hay un orden e incluso se percibe una desorganización en sus áreas.

Tabla 15. La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	38	73,1
Válidos Indiferente	9	17,3
De acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

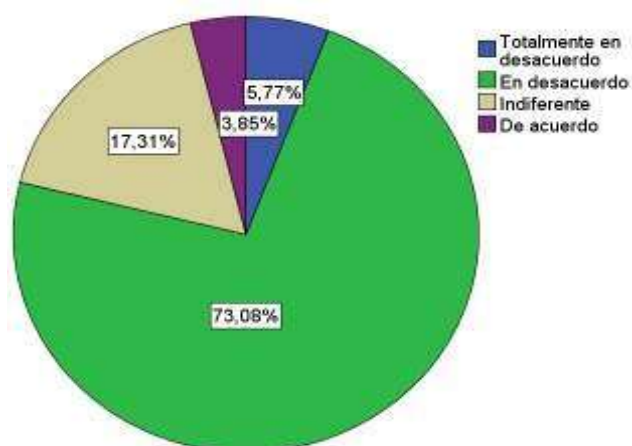


Figura 11. La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 15 y figura 11, se observa que ante la pregunta: La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) de acuerdo y ni una respuesta (0%) totalmente de acuerdo. Ello nos muestra que la institución no plantea políticas para un mejor desempeño de sus actividades.

Tabla 16. La institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	11,5
En desacuerdo	34	65,4
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

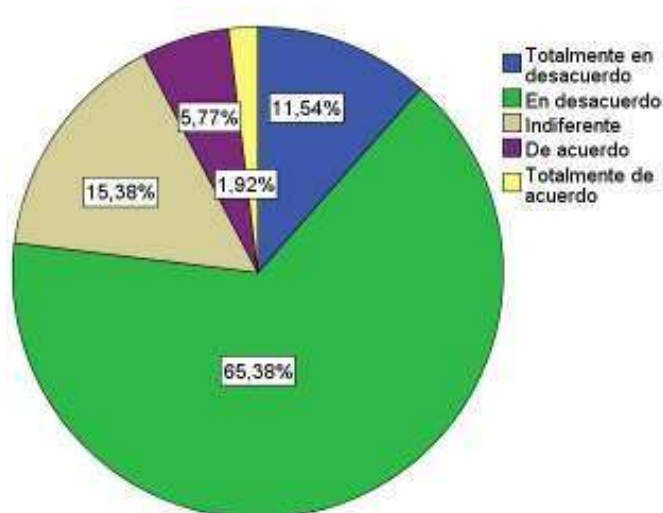


Figura 12. La institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 16 y figura 12, podemos decir que ante la pregunta: La institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 34 respuestas que representan el (65.4%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 6 respuestas que es el (11.5%) totalmente en desacuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante

ello podemos decir que las normas y procedimientos están deteriorando el clima organizacional.

Tabla 17. Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	32	61,5
Indiferente	10	19,2
De acuerdo	5	9,6
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

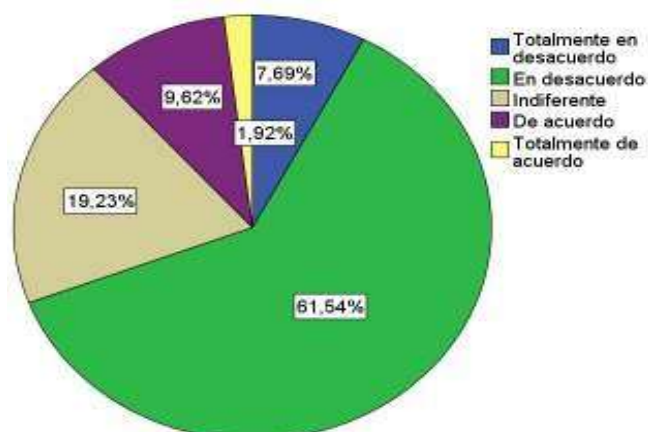


Figura 13. Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 17 y figura 13, se puede apreciar que ante la pregunta: Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 32 respuestas que representan el (61.5%) están en desacuerdo, 10 respuestas que es el (19.2%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) de acuerdo, 4 respuestas que es el (7.7%) totalmente en desacuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%)

totalmente de acuerdo. Se ve que la mayoría no toma en cuenta el Manual de Organización y Funciones (MOF).

Tabla 18. La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

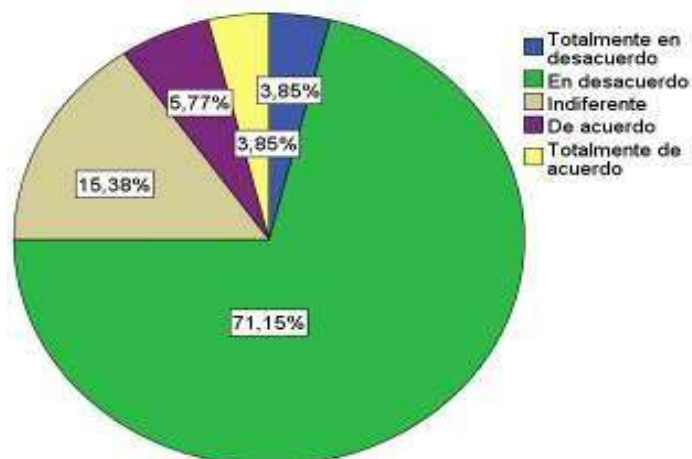


Figura 14. La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 18 y figura 14, se observa que ante la pregunta: La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de



acuerdo. Ante ello se ve que el reglamento de organización y funciones (ROF) no ayuda en labor de las actividades.

### DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD

Tabla 19. La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándome constantemente.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	7	13,5
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

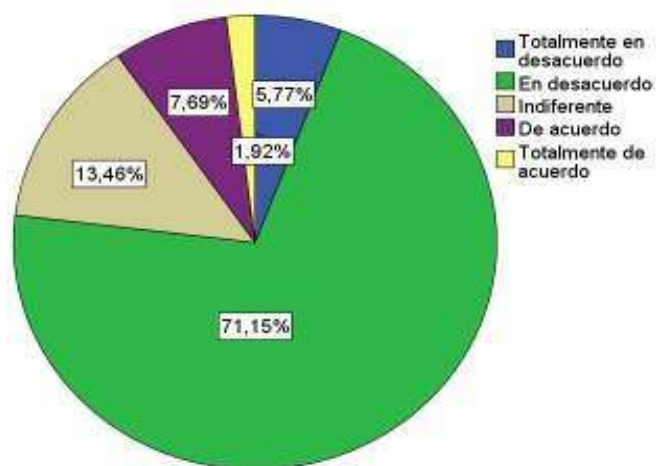


Figura 15. La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándome constantemente.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 19 y figura 15, podemos decir que ante la pregunta: La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándome constantemente. Del total de 52 colaboradores

encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 7 respuestas que es el (13.5%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo.

Tabla 20. Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	9,6
En desacuerdo	34	65,4
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia

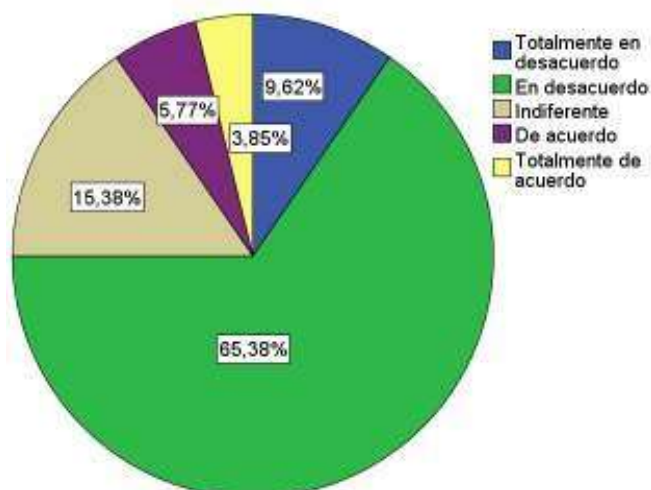


Figura 16. Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 20 y figura 16, se puede apreciar que ante la pregunta:

Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace

responsable por el trabajo realizado. Del total de 52 colaboradores encuestados, 34 respuestas que representan el (65.4%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) totalmente en desacuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Por ello se ve que no hay responsabilidad de los colaboradores ante sus tareas encomendadas.

Tabla 21. En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	9	17,3
De acuerdo	2	3,8
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

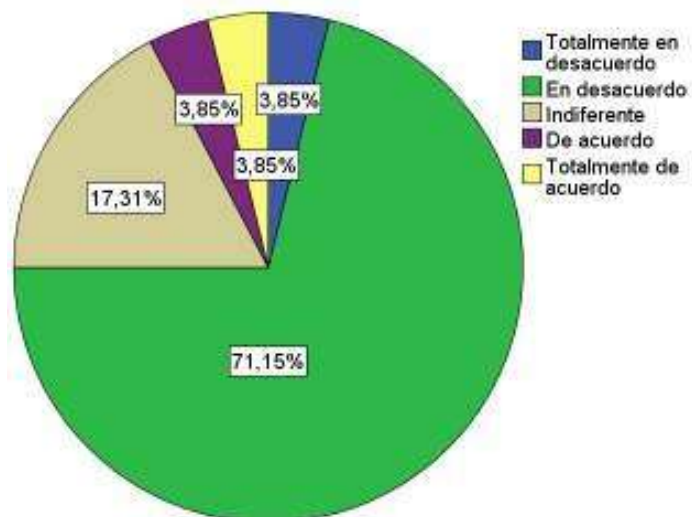


Figura 17. En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 21 y figura 17, se observa que ante la pregunta: En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 2 respuestas que es el (3.8%) de acuerdo, 4 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Con ello vemos que no se practica y no incentiva el liderazgo.

Tabla 22. La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	38	73,1
Indiferente	6	11,5
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

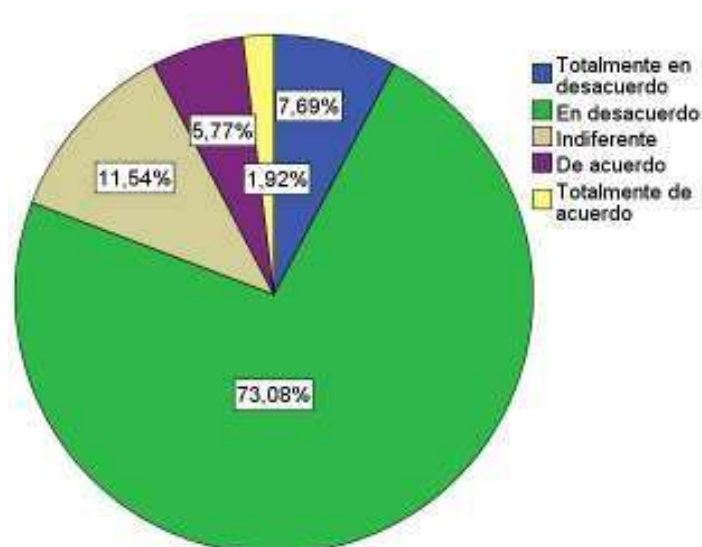


Figura 18. La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos.

Mediante la tabla 22 y figura 18, podemos decir que ante la pregunta: La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 6 respuestas que es el (11.5%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) totalmente en desacuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante ello vemos que los colaboradores no tiene la capacidad ni facilidad de de resolver problemas por sí mismos.

Tabla 23. En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	36	69,2
Indiferente	7	13,5
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

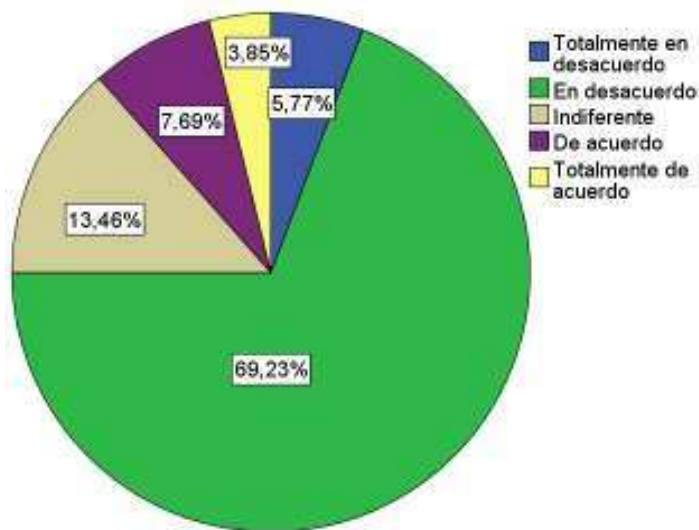


Figura 19. En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 23 y figura 19, se puede apreciar que ante la pregunta: En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido. Del total de 52 colaboradores encuestados, 36 respuestas que representan el (69.2%) están en desacuerdo, 7 respuestas que es el (13.5%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Ello nos muestra que ante errores siempre buscan a terceros como culpables.

## DIMENSIÓN: RECOMPENSA

Tabla 24. En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	38	73,1
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Válidos		
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

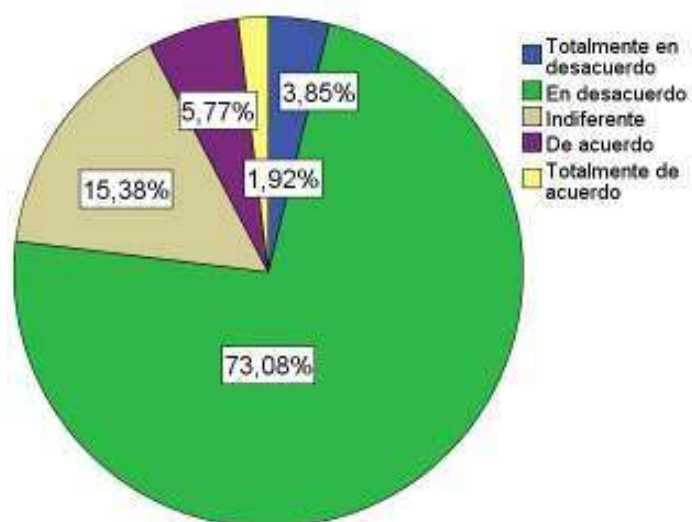


Figura 20. En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 24 y figura 20, se observa que ante la pregunta: En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que

es el (5.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo.

Ello nos muestra que en la institución no se motiva e incentiva para que el colaborador ascienda.

Tabla 25. Las recompensas e incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumplo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	35	67,3
Válidos Indiferente	8	15,4
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

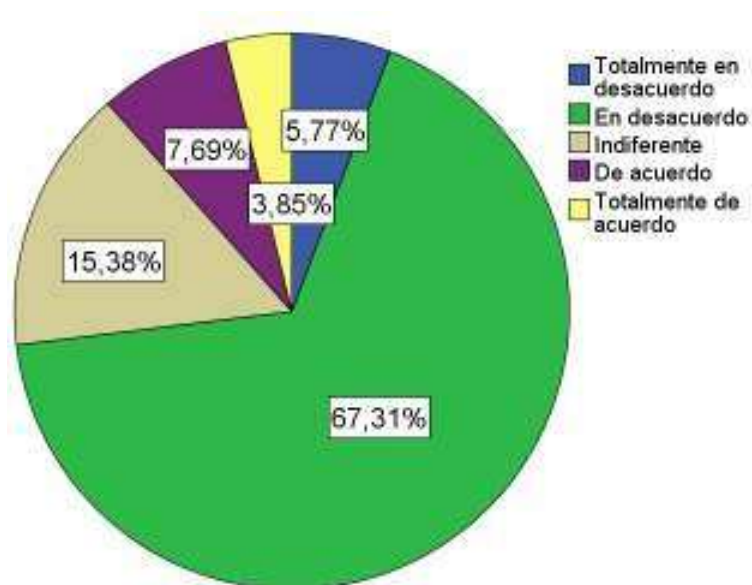


Figura 21. Las recompensas e incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumplo.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 25 y figura 21, podemos decir que ante la pregunta: Las recompensas e incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al



esfuerzo y labor que cumpla. Del total de 52 colaboradores encuestados, 35 respuestas que representan el (67.3%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Ello nos demuestra la incomodidad e insatisfacción de los colaboradores ante sus remuneraciones.

Tabla 26. Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	38	73,1
Indiferente	9	17,3
De acuerdo	2	3,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

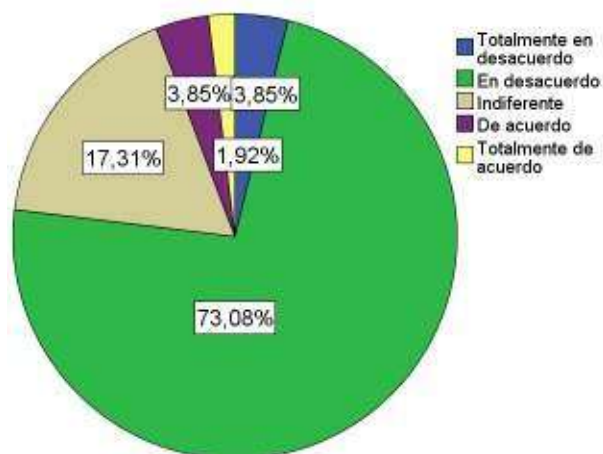


Figura 22. Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 26 y figura 22, se puede apreciar que ante la pregunta: Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 2 respuestas que es el (3.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Por ello vemos que en la institución no se practica la recompensa según su desempeño.

Tabla 27. Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	9,6
En desacuerdo	35	67,3
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

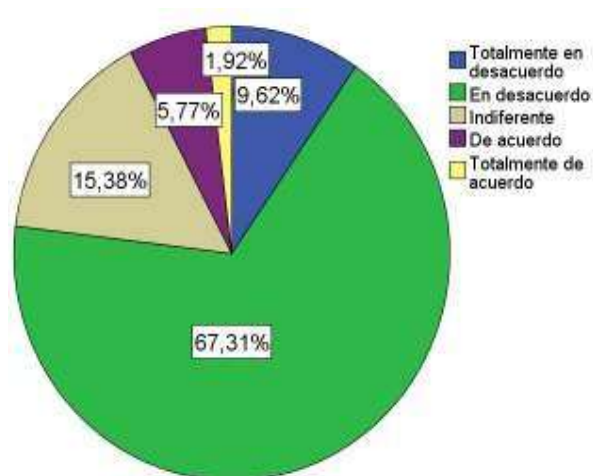


Figura 23. Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 27 y figura 23, se observa que ante la pregunta: Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas. Del total de 52 colaboradores encuestados, 35 respuestas que representan el (67.3%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) totalmente en desacuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello refleja que los colaboradores no están satisfechos con lo que reciben.

Tabla 28. En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumplen.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	40	76,9
Válidos Indiferente	6	11,5
De acuerdo	2	3,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

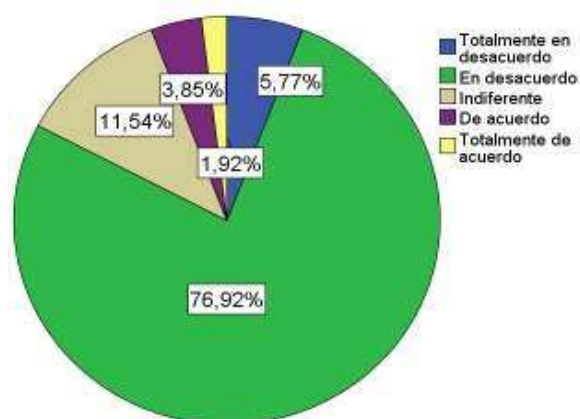


Figura 24. En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple

Mediante la tabla 28 y figura 24, podemos decir que ante la pregunta: En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumplen. Del total de 52 colaboradores encuestados, 40 respuestas que representan el (76.9%) están en desacuerdo, 6 respuestas que es el (11.5%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) de acuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello nos muestra que en la institución hay mucha desigualdad.

### DIMENSIÓN: DESAFIO

Tabla 29. En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	35	67,3
Indiferente	11	21,2
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

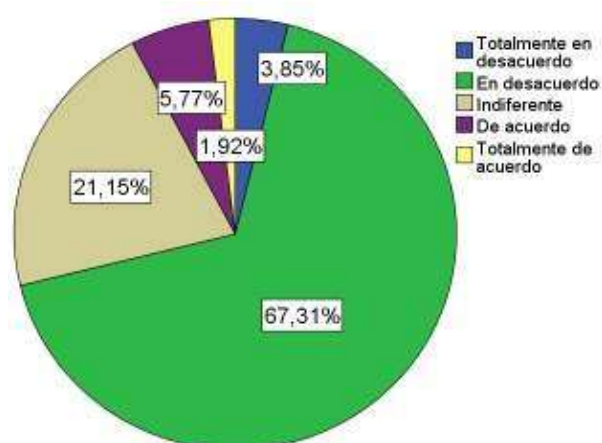


Figura 25. En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 29 y figura 25, se puede apreciar que ante la pregunta: En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros. Del total de 52 colaboradores encuestados, 35 respuestas que representan el (67.3%) están en desacuerdo, 11 respuestas que es el (21.2%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello explica que no hay objetivos claros sobre la cual trabajar.

Tabla 30. Lo más importante en la institución es que los colaboradores toman decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	31	59,6
Indiferente	10	19,2
De acuerdo	5	9,6
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

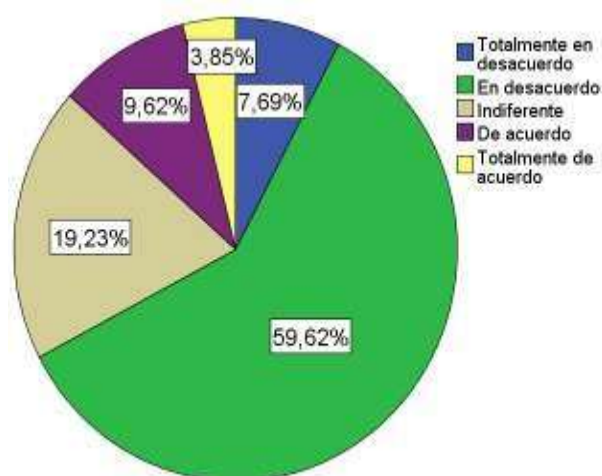


Figura 26. Lo más importante en la institución es que los colaboradores toman decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

En la tabla 30 y figura 26, se observa que ante la pregunta: Lo más importante en la institución es que los colaboradores toman decisiones de la manera más fácil y rápida posible. Del total de 52 colaboradores encuestados, 31 respuestas que representan el (59.6%) están en desacuerdo, 10 respuestas que es el (19.2%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) de acuerdo, 4 respuestas que es el (7.7%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Ello nos muestra que en la institución no se percibe o toma en cuenta el resolver rápidamente los inconvenientes en bien de los usuarios.

Tabla 31. La institución realiza cambios o transformaciones en los momentos oportunos y me adecuo rápidamente a estos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	37	71,2
Válidos Indiferente	11	21,2
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

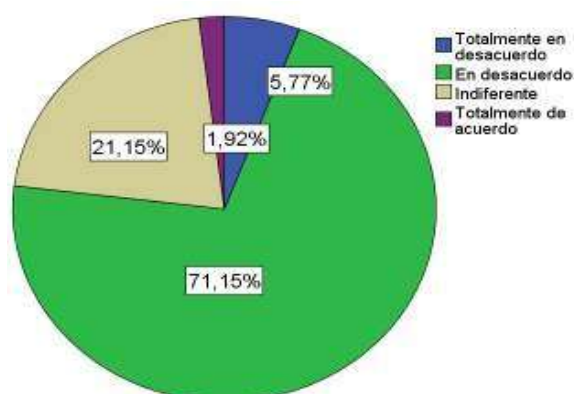


Figura 27. La institución realiza cambios o transformaciones en los momentos oportunos y me adecuo rápidamente a estos.

Mediante la tabla 31 y figura 27, podemos decir que ante la pregunta: La institución realiza cambios o transformaciones en los momentos oportunos y me adecuo rápidamente a estos. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 11 respuestas que es el (21.2%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo, 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo y ni una respuesta que es el (0%) están de acuerdo. Ello nos lleva a ver que a los colaboradores les cuesta acostumbrarse a cambios.

Tabla 32. En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	38	73,1
Indiferente	7	13,5
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

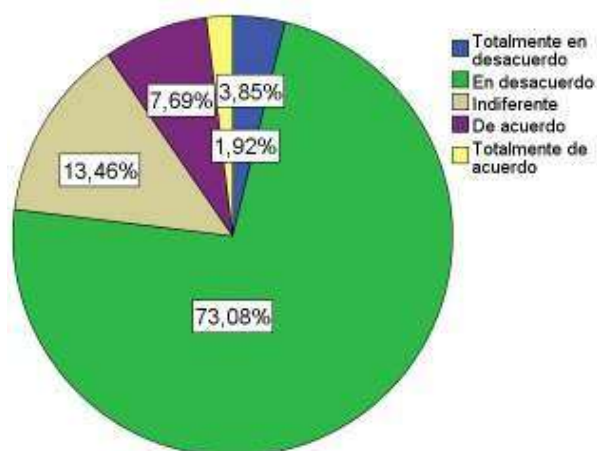


Figura 28. En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

Según la tabla 32 y figura 28, se puede apreciar que ante la pregunta: En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 7 respuestas que es el (13.5%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Por ello podemos decir que en la institución no se preocupan por el rendimiento del personal.

### DIMENSIÓN: COOPERACIÓN

Tabla 33. Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	9,6
En desacuerdo	29	55,8
Válidos Indiferente	10	19,2
De acuerdo	6	11,5
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

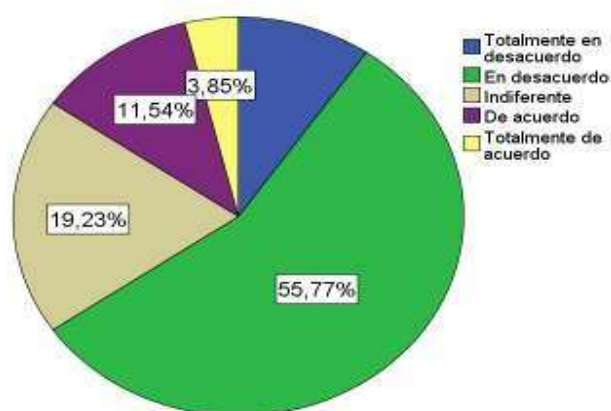


Figura 29. Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.

Fuente: Elaboración Propia.



En la tabla 33 y figura 29, se observa que ante la pregunta: Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien. Del total de 52 colaboradores encuestados, 29 respuestas que representan el (55.8%) están en desacuerdo, 10 respuestas que es el (19.2%) se muestran indiferentes, 6 respuestas que es el (11.5%) de acuerdo, 5 respuestas que es el (9.6%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Ello muestra que no se practica el trabajo en equipo.

Tabla 34. En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	36	69,2
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

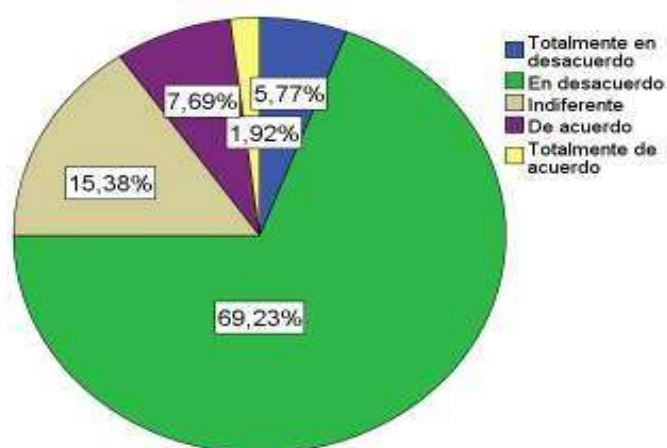


Figura 30. En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 34 y figura 30, podemos decir que ante la pregunta: En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales. Del total de 52 colaboradores encuestados, 36 respuestas que representan el (69.2%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) están de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello muestra cada colaborador vela por sus propios intereses.

Tabla 35. En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	39	75,0
Indiferente	6	11,5
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

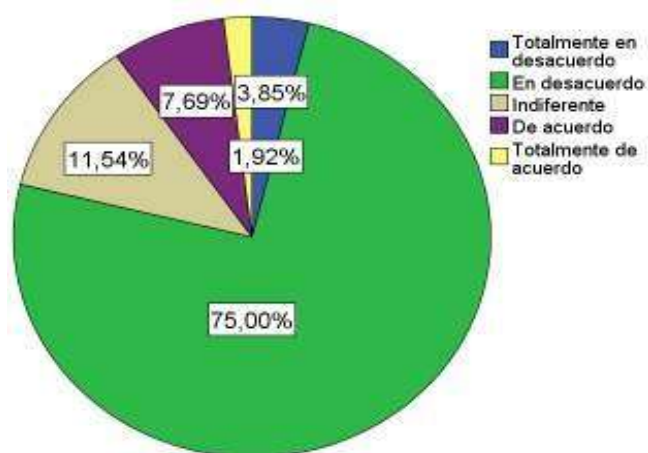


Figura 31 En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla 35 y figura 31, se puede apreciar que ante la pregunta: En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil. Del total de 52 colaboradores encuestados, 39 respuestas que representan el (75%) están en desacuerdo, 6 respuestas que es el (11.5%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Este panorama refleja que no hay cooperación entre colegas.

### **DIMENSIÓN: RELACIONES**

Tabla 36. La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	9,6
En desacuerdo	33	63,5
Válidos Indiferente	9	17,3
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

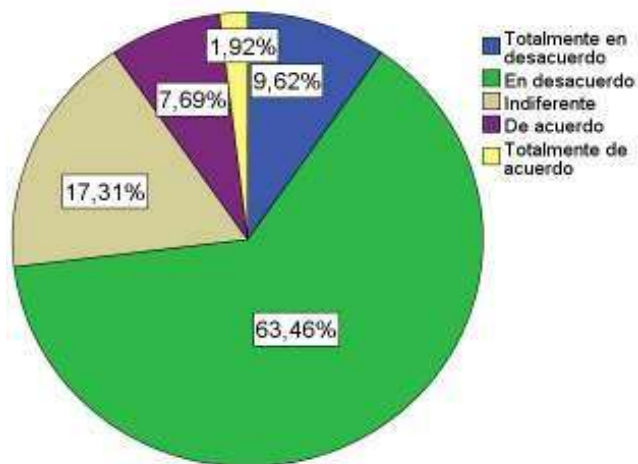


Figura 32. La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 36 y figura 32, se observa que ante la pregunta: La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. Del total de 52 colaboradores encuestados, 33 respuestas que representan el (63.5%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) totalmente en desacuerdo, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Por ello se percibe la incomodidad de los colaboradores ante el clima de trabajo.

Tabla 37. La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	36	69,2
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

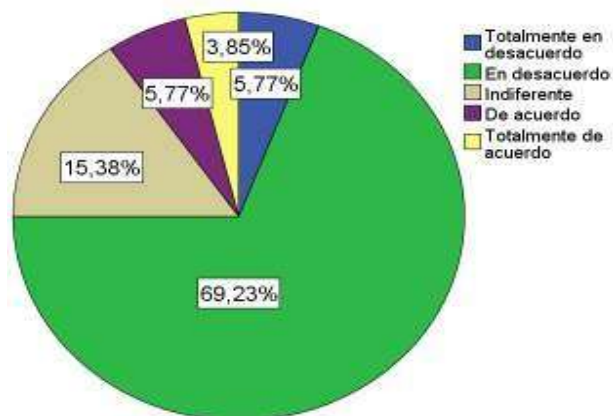


Figura 33. La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 37 y figura 33, podemos decir que ante la pregunta: La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas. Del total de 52 colaboradores encuestados, 36 respuestas que representan el (69.2%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Ello muestra que no haya una buena relación de amistad entre compañeros de trabajo.

Tabla 38. Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	35	67,3
Indiferente	9	17,3
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

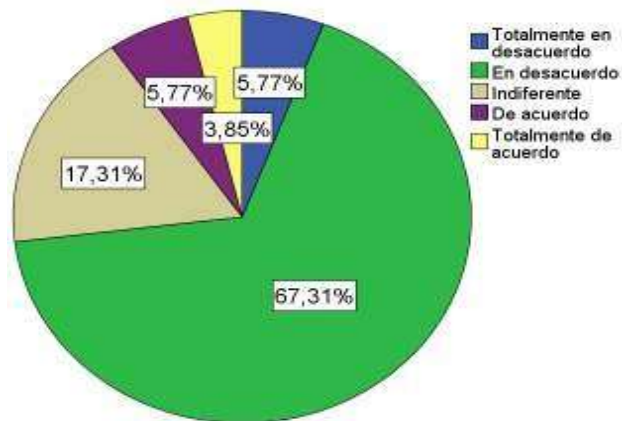


Figura 34. Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno.

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla 38 y figura 34, se puede apreciar que ante la pregunta: Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno. Del total de 52 colaboradores encuestados, 35 respuestas que representan el (67.3%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Todo ello refleja que no haya una buena comunicación entre jefes y subordinados.

## DIMENSIÓN: ESTANDARES

Tabla 39. En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	39	75,0
Indiferente	7	13,5
De acuerdo	2	3,8
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

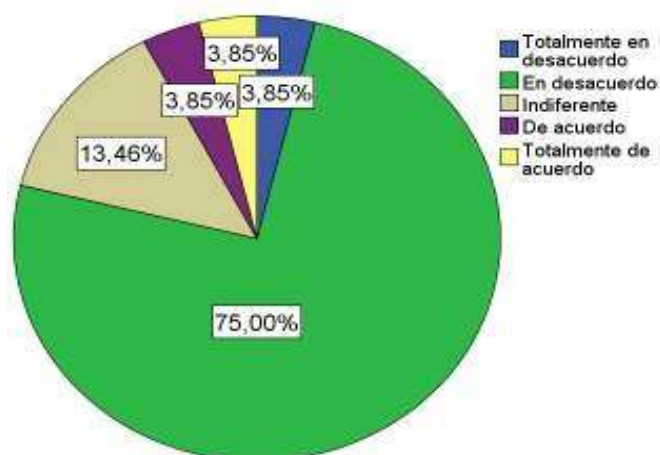


Figura 35. En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 39 y figura 35, se observa que ante la pregunta: En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen. Del total de 52 colaboradores encuestados, 39 respuestas que representan el (75%) están en desacuerdo, 7 respuestas que es el (13.5%) se muestran indiferentes, 2 respuestas que es el (3.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 2

respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Por tanto se ve que los puestos no están en función del nivel profesional de los trabajadores.

Tabla 40. En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	36	69,2
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia

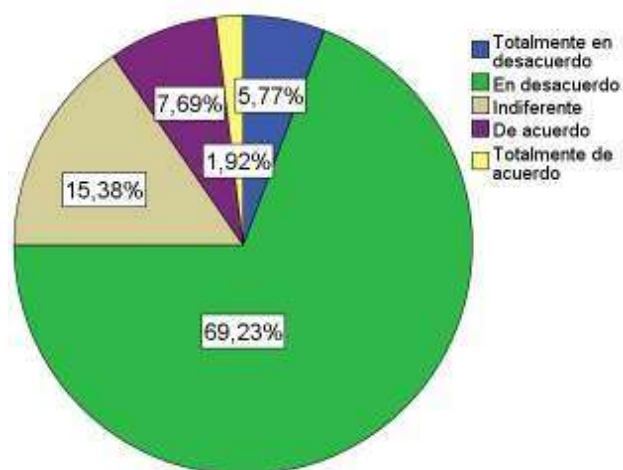


Figura 36. En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden.

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la tabla 40 y figura 36, podemos decir que ante la pregunta: En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden. Del total de 52 colaboradores encuestados, 36 respuestas que representan el (69.2%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%)



totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante ello percibimos que no se delega funciones ni cargos tomando en cuenta las capacidades y habilidades de los colaboradores.

### DIMENSIÓN: CONFLICTOS

Tabla 41. En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	35	67,3
Indiferente	11	21,2
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

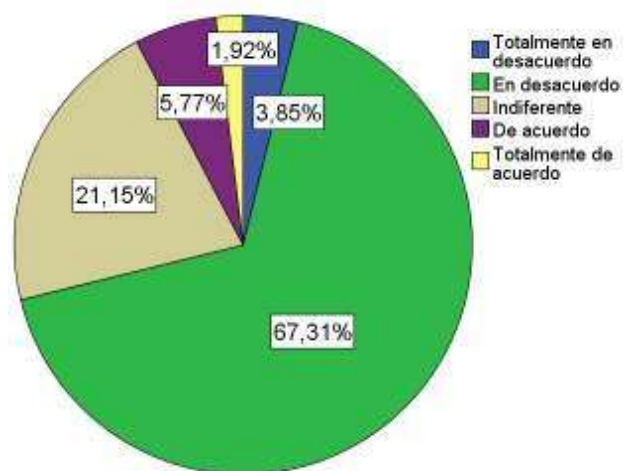


Figura 37. En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 41 y figura 37, se puede apreciar que ante la pregunta: En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 35 respuestas que representan el (67.3%) están en desacuerdo, 11 respuestas que es el (21.2%) se muestran

indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Con ello se percibe que hay mucha desconfianza entre compañeros de trabajo.

Tabla 42. Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	36	69,2
Válidos Indiferente	9	17,3
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

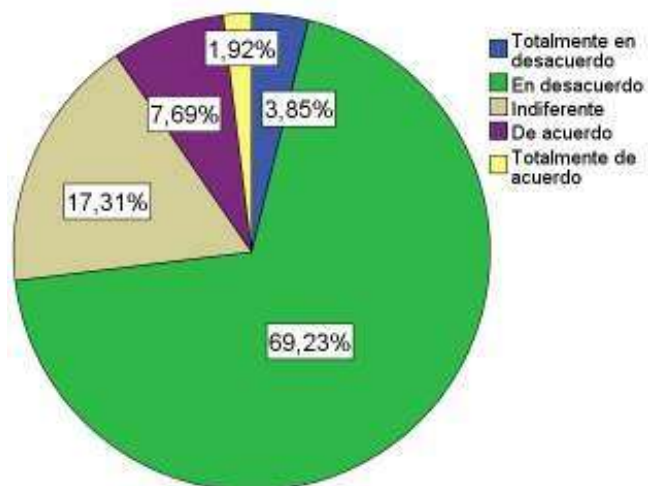


Figura 38. Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 42 y figura 38, se observa que ante la pregunta: Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias. Del total de 52 colaboradores encuestados, 32 respuestas que representan el (69.2%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello nos refleja que en la institución hay muchas preferencias.

Tabla 43. En la institución no se percibe crítica interna entre compañeros de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	38	73,1
Indiferente	6	11,5
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

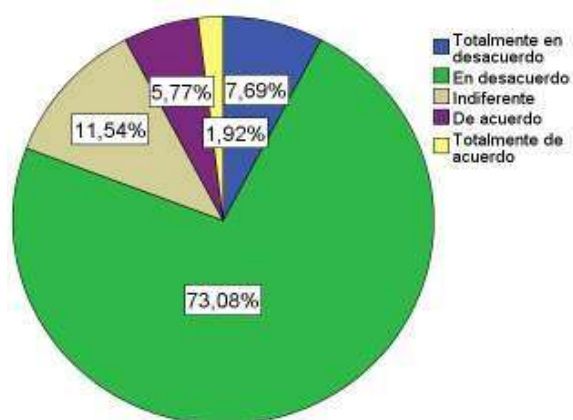


Figura 39. En la institución no se percibe crítica interna entre compañeros de trabajo.

Mediante la tabla 43 y figura 39, podemos decir que ante la pregunta: En la institución no se percibe crítica interna entre compañeros de trabajo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 6 respuestas que es el (11.5%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) totalmente en desacuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Esto nos muestra que en la institución hay muchas críticas entre compañeros de trabajo.

Tabla 44. En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	36	69,2
Indiferente	9	17,3
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

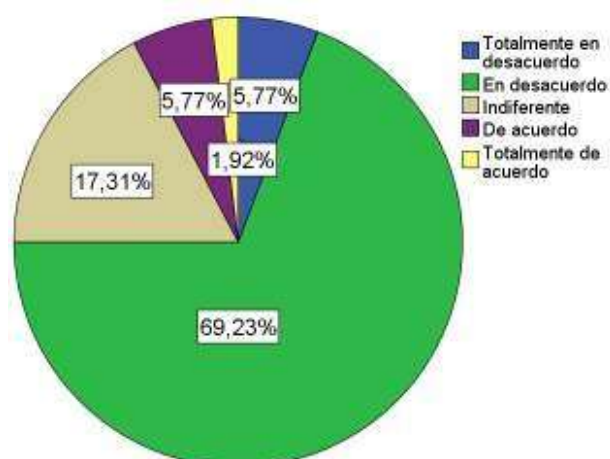


Figura 40. En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 44 y figura 40, se puede apreciar que ante la pregunta: En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 36 respuestas que representan el (69.2%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Esto no muestra que hay muchos comentarios negativos entre compañeros de trabajo.

Tabla 45. Cuando cometo un error me sancionan de manera justa.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	34	65,4
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

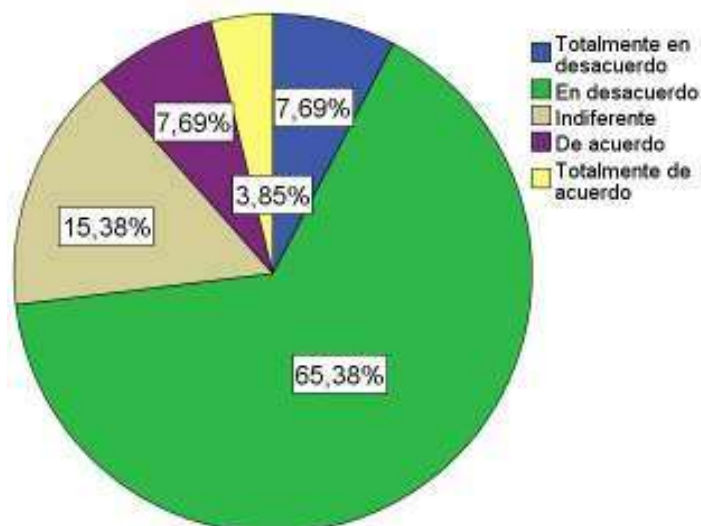


Figura 41. Cuando cometo un error me sancionan de manera justa.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 45 y figura 41, se observa que ante la pregunta: Cuando cometo un error me sancionan de manera justa. Del total de 52 colaboradores encuestados, 34 respuestas que representan el (65.4%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 4 respuestas que es el (7.7%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Esto no muestra que la mayoría de los colaboradores consideran que hay injusticias en la institución.

Tabla 46. En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	38	73,1
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	2	3,8
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

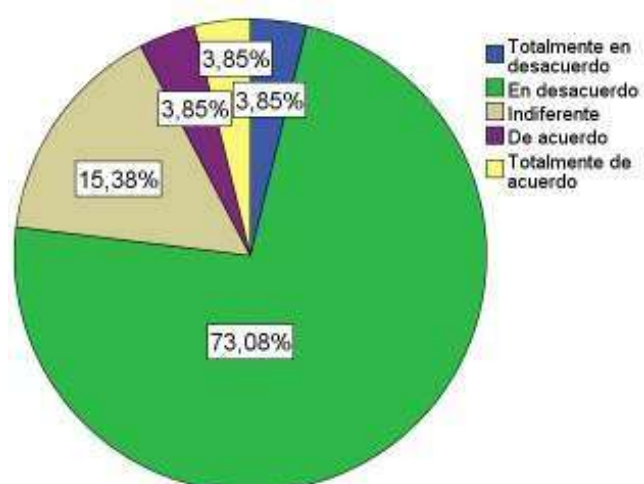


Figura 42. En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 46 y figura 42, podemos decir que ante la pregunta: En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 2 respuestas que es el (3.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Esto refleja que hay desigualdad en cuanto a la exigencia respecto al rendimiento

Tabla 47. La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo)

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	6	11,5
De acuerdo	5	9,6
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

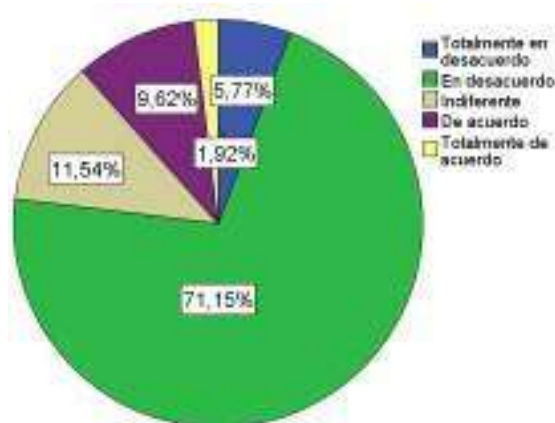


Figura 43. La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo)

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 47 y figura 43, se puede apreciar que ante la pregunta: La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo). Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 6 respuestas que es el (11.5%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello nos lleva a ver que la institución no se preocupa del cómo se siente el trabajador en su puesto de trabajo.

Tabla 48. En la institución hay una buen comunicación que evita malos entendidos y problemas.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	9	17,3
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

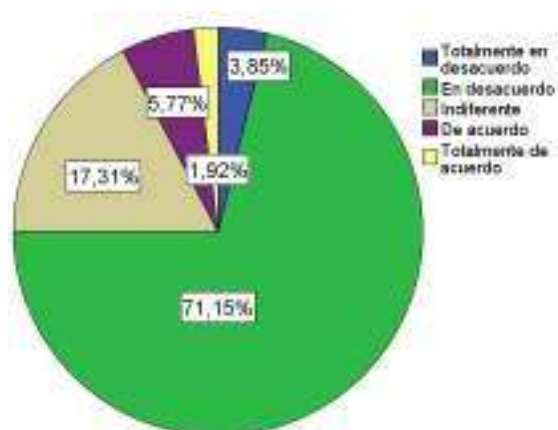


Figura 44. En la institución hay una buen comunicación que evita malos entendidos y problemas.

Fuente: Elaboración Propia.



En la tabla 48 y figura 44, se observa que ante la pregunta: En la institución hay una buena comunicación que evita malos entendidos y problemas. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Este panorama nos muestra que en la institución hay habladurías y comentarios que llevan a malos entendidos.

### **DIMENSIÓN: IDENTIDAD**

Tabla 49. La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	35	67,3
Indiferente	10	19,2
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

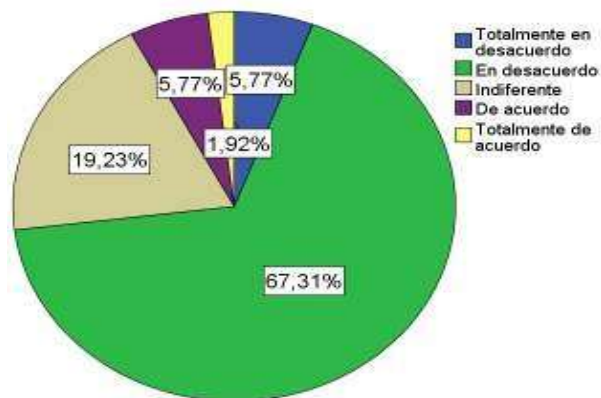


Figura 45. La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 49 y figura 45, podemos decir que ante la pregunta: La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización. Del total de 52 colaboradores encuestados, 35 respuestas que representan el (67.3%) están en desacuerdo, 10 respuestas que es el (19.2%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello refleja que en la institución no se motiva a los colaboradores para que den iniciativas de cambio y mejoras.

Tabla 50. Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	38	73,1
Indiferente	6	11,5
De acuerdo	5	9,6
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

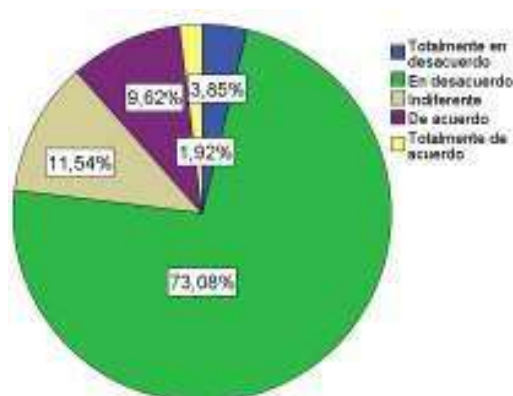


Figura 46. Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 50 y figura 46, se puede apreciar que ante la pregunta: Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 6 respuestas que es el (11.5%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1

respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello nos muestra que en las reuniones y eventos se percibe falta de presencia de la gran mayoría de los colaboradores e incluso algunos lo ignoran.

Tabla 51. La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	39	75,0
Indiferente	7	13,5
De acuerdo	2	3,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia

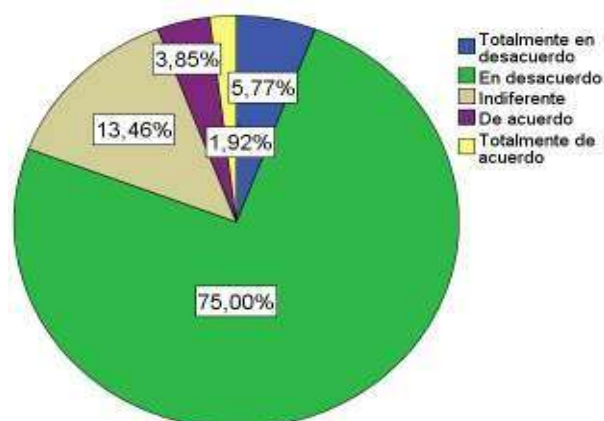


Figura 47. La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 51 y figura 47, se observa que ante la pregunta: La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo. Del total de 52 colaboradores encuestados, 39 respuestas que representan el (75%) están en desacuerdo, 7 respuestas que es el (13.5%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el

(5.8%) totalmente en desacuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) de acuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello nos muestra que los colaboradores no se sienten miembros que un buen equipo de trabajo.

Tabla 52. En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	40	76,9
Indiferente	6	11,5
De acuerdo	2	3,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

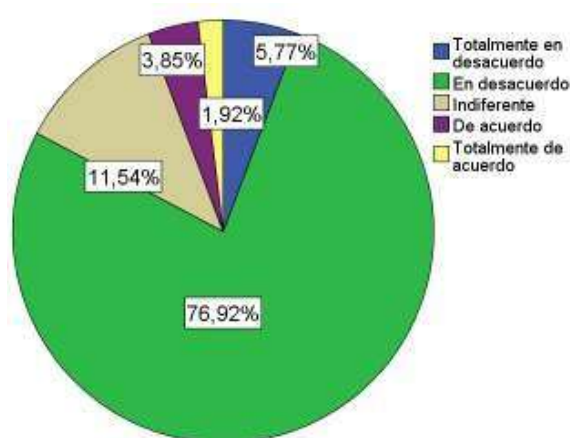


Figura 48. En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 52 y figura 48, podemos decir que ante la pregunta: En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización. Del total de 52 colaboradores encuestados, 40 respuestas que representan el (76.9%) están en

desacuerdo, 6 respuestas que es el (11.5%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) de acuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante ello se percibe que los directivos no se preocupan por las aspiraciones y desarrollo tanto laboral y profesional de los trabajadores.

Tabla 53. Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7,7
En desacuerdo	33	63,5
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	5	9,6
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

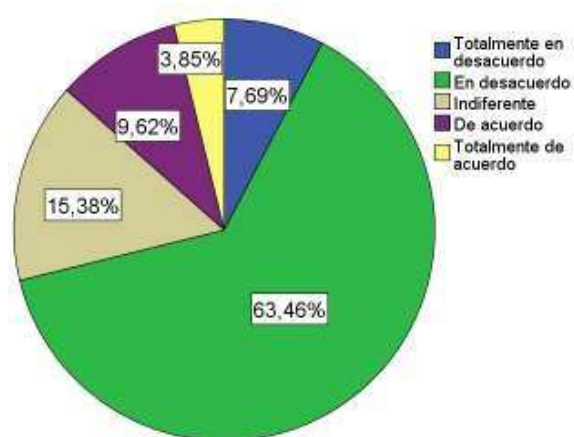


Figura 49. Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 53 y figura 49, se puede apreciar que ante la pregunta: Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de

la organización. Del total de 52 colaboradores encuestados, 33 respuestas que representan el (63.5%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 5 respuestas que es el (9.6%) de acuerdo, 4 respuestas que es el (7.7%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Ante ello podemos decir que los colaboradores no sienten tener objetivos en común con la organización.

Tabla 54. En la institución se salvaguarda los recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

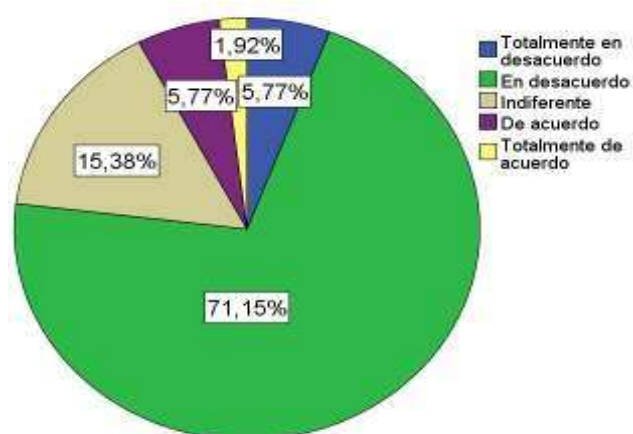


Figura 50. En la institución se salvaguarda los recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 54 y figura 50, se observa que ante la pregunta: En la institución se salvaguarda los recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 3 respuestas que es el (5.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello no muestra que en la institución no se preocupan por salvaguardar los recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización, deteriorándose cada vez más.

## **VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL**

### **DIMENSIÓN: EFICIENCIA**

Tabla 55. Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	36	69,2
Indiferente	9	17,3
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia.



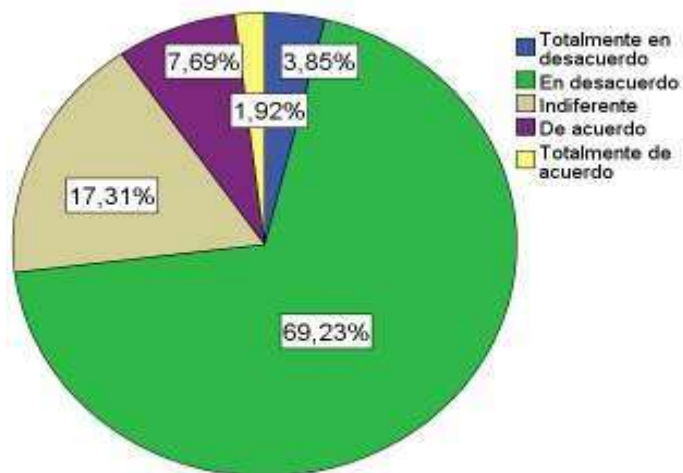


Figura 51. Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 55 y figura 51, podemos decir que ante la pregunta: Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada. Del total de 52 colaboradores encuestados, 36 respuestas que representan el (69.2%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante este panorama podemos decir que la mayoría de los colaboradores no hacen un buen uso de su tiempo para desarrollar su trabajo.

Tabla 56. Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	39	75,0
Indiferente	7	13,5
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

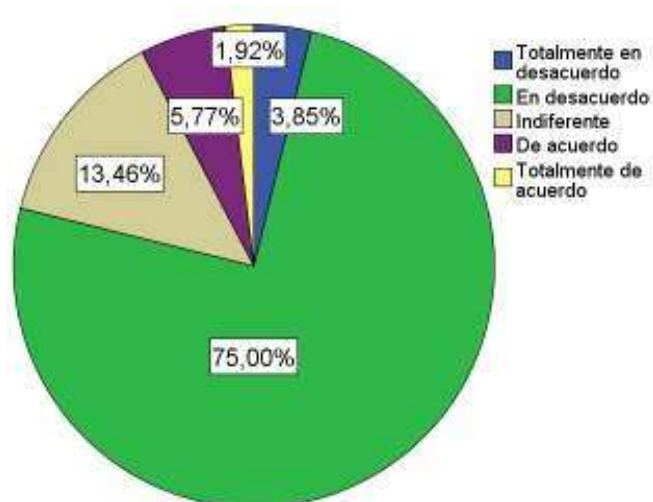


Figura 52. Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 56 y figura 52, se puede apreciar que ante la pregunta: Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos. Del total de 52 colaboradores encuestados, 39 respuestas que representan el (75%) están en desacuerdo, 7 respuestas

que es el (13.5%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante ello vemos que la mayoría de los colaboradores consideran no contar la capacidad necesaria ni la facilidad para desarrollar bien su trabajo.

Tabla 57. En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	34	65,4
Indiferente	11	21,2
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

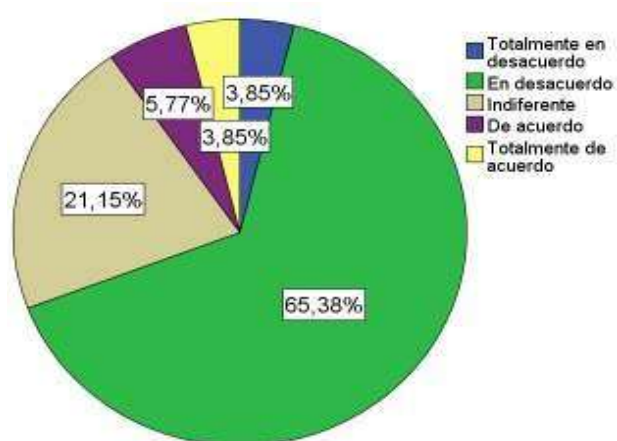


Figura 53. En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 57 y figura 53, se observa que ante la pregunta: En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario. Del total de 52 colaboradores encuestados, 34 respuestas que representan el (65.4%) están en desacuerdo, 11 respuestas que es el (21.2%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) están de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo. Ante ello vemos que el servicio que brindan los colaboradores demora demasiado afectando el servicio que recibe el usuario.

Tabla 58. Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	9	17,3
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

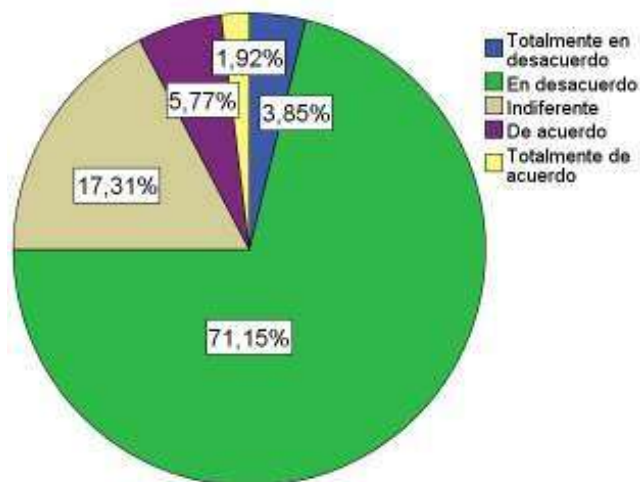


Figura 54. Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 58 y figura 54, podemos decir que ante la pregunta: Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 9 respuestas que es el (17.3%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) están de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante este panorama podemos decir que la mayoría de los colaboradores consideran que no hacen un buen uso de los recursos tecnológicos y materiales que se le da a la institución.

## DIMENSIÓN: EFICACIA

Tabla 59. Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para coberturar la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,9
En desacuerdo	40	76,9
Indiferente	7	13,5
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

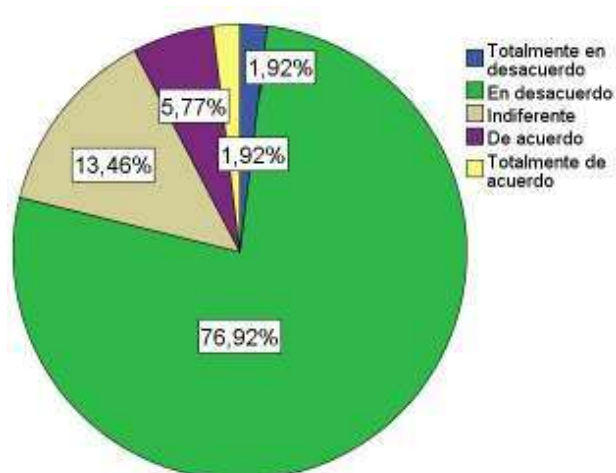


Figura 55. Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para coberturar la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 59 y figura 55, se puede apreciar que ante la pregunta: Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para coberturar la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio. Del total de 52 colaboradores encuestados, 40 respuestas que

representan el (76.9%) están en desacuerdo, 7 respuestas que es el (13.5%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) están de acuerdo, 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ello refleja que la mayoría de los colaboradores no se preocupan por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo solo se basan en cumplir con lo rutinario y no le dan importancia a una mejora diaria.

Tabla 60. Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	38	73,1
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	3	5,8
Totalmente de acuerdo	1	1,9
<b>Válidos</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia.

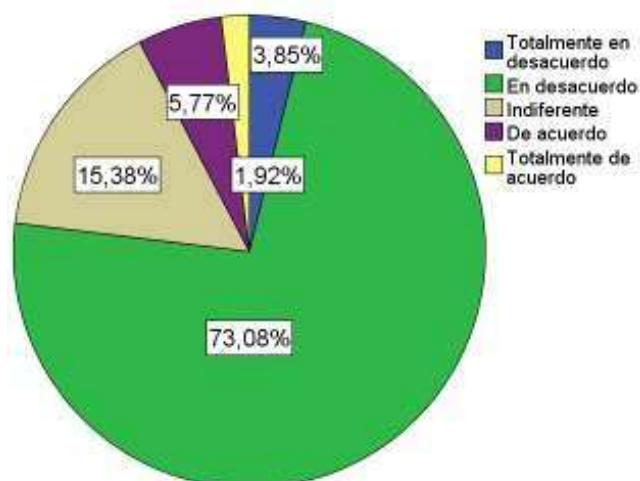


Figura 56. Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 60 y figura 56, se observa que ante la pregunta: Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario. Del total de 52 colaboradores encuestados, 38 respuestas que representan el (73.1%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 3 respuestas que es el (5.8%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuestas que es el (1.9%) totalmente de acuerdo.

Ello evidencia que la mayoría de los colaboradores no se preocupan por evitar caer en errores y cubrir las expectativas del usuario ya que no ven una motivación por hacerlo.

Tabla 61. Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	34	65,4
Indiferente	10	19,2
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	2	3,8
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración Propia.



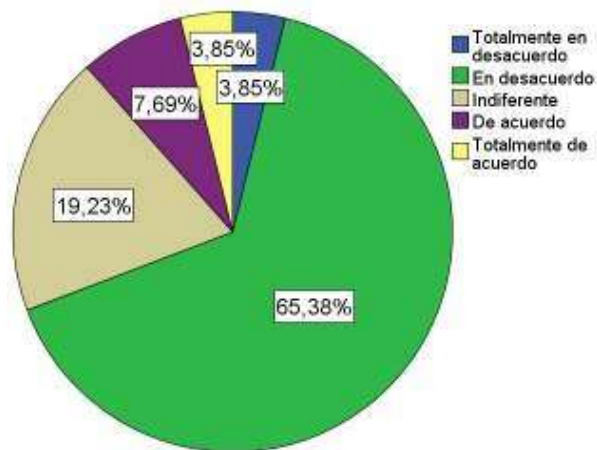


Figura 57. Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante la tabla 61 y figura 57, podemos decir que ante la pregunta: Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio. Del total de 52 colaboradores encuestados, 34 respuestas que representan el (65.4%) están en desacuerdo, 10 respuestas que es el (19.2%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 2 respuestas que es el (7.7%) están totalmente en desacuerdo y 2 respuestas que es el (3.8%) totalmente de acuerdo.

Esto nos muestra que la mayoría de los colaboradores consideran no contar con la capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio ya que al final del día quedan muchos usuarios sin ser atendidos.

Tabla 62. Cumplimiento con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,8
En desacuerdo	37	71,2
Indiferente	8	15,4
De acuerdo	4	7,7
Totalmente de acuerdo	1	1,9
<b>Válidos</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia.

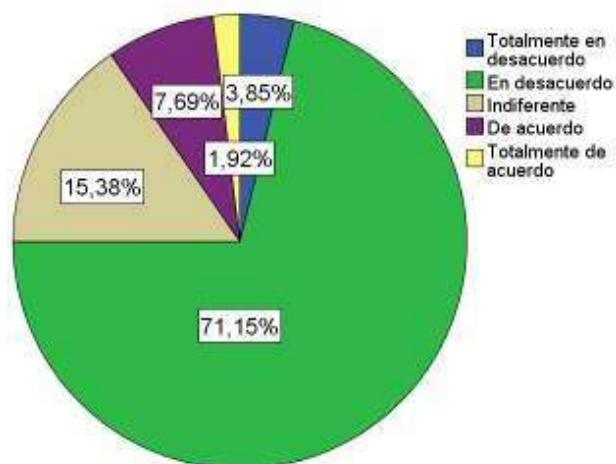


Figura 58. Cumplimiento con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla 62 y figura 58, se puede apreciar que ante la pregunta: Cumplimiento con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario. Del total de 52 colaboradores encuestados, 37 respuestas que representan el (71.2%) están en desacuerdo, 8 respuestas que es el (15.4%) se muestran indiferentes, 4 respuestas que es el (7.7%) de acuerdo, 2 respuestas que

es el (3.8%) totalmente en desacuerdo y 1 respuesta que es el (1.9%) totalmente de acuerdo. Ante ello vemos que la mayoría de los colaboradores consideran que no cumplen con todas las tareas que se les encomienda ya sea por falta de tiempo o por no contar con la capacidad necesaria y por ende cometen errores y demoran demasiado incomodando al usuario.

**CAPITULO IV:**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS LA INVESTIGACIÓN**

**4.1. Resultados de la investigación**

**4.1.1. Validación de la Hipótesis General**

En la hipótesis general se formuló que: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ). Es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que

los individuos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías).  
Hernández, Fernández & Batista. (2006:480).

**Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014.

H<sub>A</sub>:  $P_S \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>0</sub>:** El clima organizacional NO influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín- 2014.

H<sub>0</sub>:  $P_S = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

**Paso 2. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas esta relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de prueba:**

Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse atizando la formula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

Es el nivel de probabilidad de equivocarse y que se fija de manera a priori el investigador. Hernández, Fernández & Batista. (2006:445).

Nivel de confianza: 0.99

### Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) (50-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

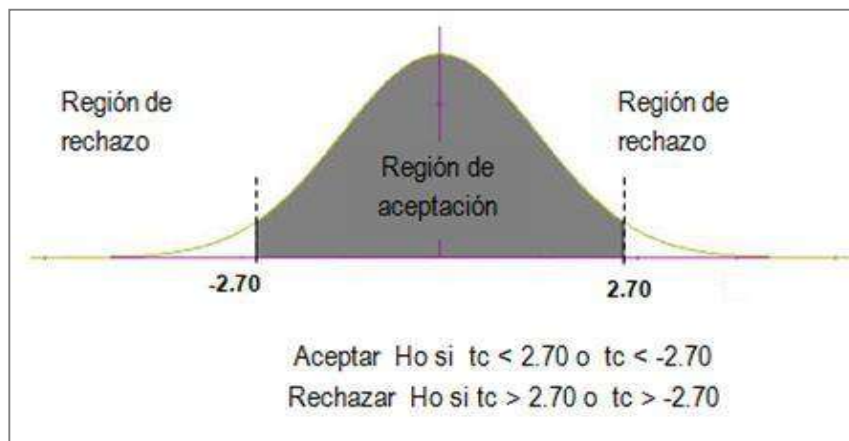


Figura 59. Campana de Gauss de la hipótesis general.

Fuente: Elaboración Propia

**Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)**

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 63. Correlación del clima organizacional en el desempeño laboral.

			Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,789**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,789**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = 0,789$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_c = 9,08$$

**Pasó 5: Decisión**

Puesto que la  $t_c$  (t crítica) es mayor que la t teórica ( $9,08 > 2,70$ ) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_i$ ).

El coeficiente de Correlación es de “ $r_s$ ” = 0.789

Ahora bien, teniendo como referencia a Sampieri. R, Fernández Y

Baptista. P. (2010 pg.312) se tiene la siguiente equivalencia:

Tabla 64. Grado de relación según coeficiente de correlación

Tipo de relación (r).	Rango	Relación	Significancia
r es 1 Relación Directa (positiva)	+0,10 a +0,24	correlación positiva muy débil	Significativa (valor $P < 0,0$ ) Altamente significativa (valor $P < 0,01$ ) No significativa (valor $P > 0,05$ )
	+0,25 a +0,49	correlación positiva débil	
	+0,50 a +0,74	correlación positiva media	
	+0,75 a +0,89	correlación positiva fuerte	
	+0,90 a +0,99	correlación positiva muy fuerte	
	+1	correlación positiva perfecta	
r es -1 Relación Inversa(negativa)	-0,10 a -0,24	Correlación negativa muy débil	Significativa (valor $P < 0,05$ ) Altamente significativa (valor $P < 0,01$ ) No significativa (valor $P > 0,05$ )
	-0,25 a -0,49	Correlación negativa débil	
	-0,50 a -0,74	Correlación negativa media	
	-0,75 a -0,89	Correlación negativa fuerte	
	-0,90 a -0,99	Correlación negativa muy fuerte	
	-1	Correlación negativa perfecta	
Si r es cero no hay relación.			

Fuente: Sampieri, R, Fernández & Baptista, P (2010 pg. 312).



Y puesto que la “r” de Spearman es 0,789, éste es considerado como correlación directa fuerte.

#### **Pasó 6: Conclusión**

La prueba de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa fuerte de (0.789) y altamente significativa (0,000) entre clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Dirección Regional De agricultura Junín – 2014, con la cual se acepta la hipótesis general de investigacion.

**Hallando el Coeficiente de Determinación ( $r^2$ ):** Consideramos que la influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral es de 0.789, hallamos el “ $r^2$ ”, resultado que nos indica la varianza de factores comunes.

$$“r^2” = 0.622$$

El coeficiente de determinación nos da el porcentaje de variabilidad que es explicada por las variables que tenemos, entonces nos muestra que el clima organizacional explica el 62.2% del desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín -2014.

#### **4.1.2. Validación de la Sub Hipótesis**

##### **4.1.2.1. Sub Hipótesis específica uno:**

En la hipótesis específica uno se formuló que: La estructura influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

**Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** La estructura influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>A</sub>:  $P_S \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>0</sub>:** La estructura NO influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>0</sub>:  $P_S = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

**Paso 2. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas esta relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5).

**Estadístico de prueba:**

Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse atizando la formula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

#### Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

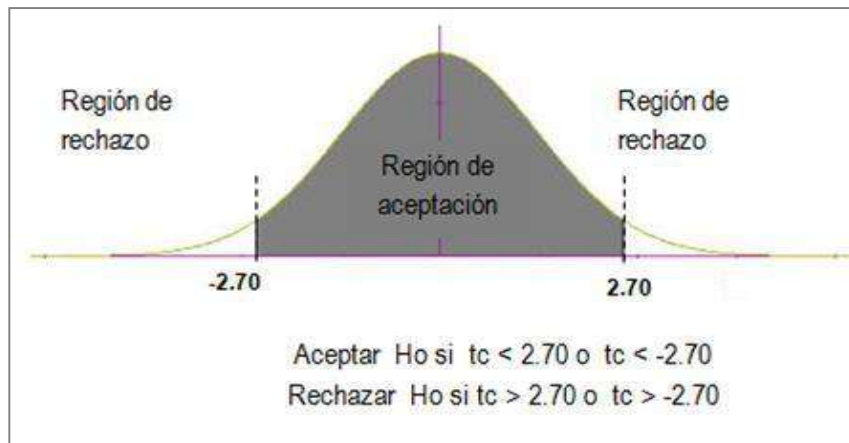


Figura 60. Campana de Gauss de la hipótesis específica uno.

Fuente: Elaboración Propia

### Paso 04: Calculo de los coeficientes de correlación de Spearman

#### (Estadístico de prueba)

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 65. Correlaciones de la estructura en el clima organizacional.

		Estructura	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Estructura	1,000	,606**
			,000
		52	52
	Clima Organizacional	,606**	1,000
		,000	.
		52	52

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

Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = 0,606$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = 5,39$$

### Pasó 5: Decisión

Puesto que la tc (t crítica) es mayor que la t teórica (5,39>2,70) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Hi).

El coeficiente de Correlación es de "rs" = 0.606

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación directa media.

## **Pasó 6: Conclusión**

La prueba de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa media de (0.606) y altamente significativa (0,000) entre la estructura y el clima organizacional de la Dirección Regional De agricultura Junín – 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis especifica uno.

### **4.1.2.2. Sub Hipótesis especifica dos:**

En la hipótesis específica dos se formuló que: La responsabilidad influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

### **Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** La responsabilidad influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>A</sub>:  $P_S \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>o</sub>:** La responsabilidad NO influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>o</sub>:  $P_S = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

### **Paso 2. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas esta relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la

correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de prueba:**

Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse atizando la formula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

**Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo**

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

**Zona de rechazo (Regla de decisión):**

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

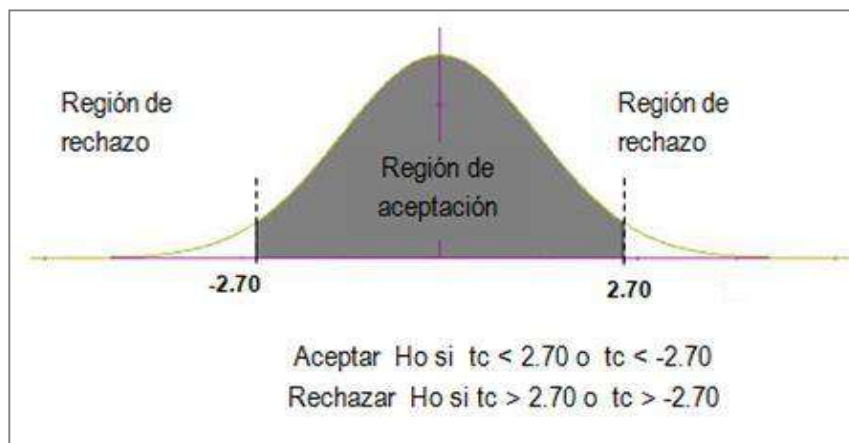


Figura 61. Campana de Gauss de la hipótesis específica dos.

Fuente: Elaboración Propia.

#### **Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)**

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 66. Correlaciones de la responsabilidad en el clima organizacional.

		Responsabilidad	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Responsabilidad	1,000	,634**
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	,000
	N	52	52
	Clima Organizacional	,634**	1,000
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	.
	N	52	52

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

Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = 0,634$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = 5,80$$

#### **Pasó 5: Decisión**

Puesto que la tc es mayor que la t teórica ( $5,80 > 2,70$ ) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_i$ ).

El coeficiente de Correlación es de “ $r_s$ ” = 0.634

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación directa media.

#### **Pasó 6: Conclusión**

La prueba de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa media de (0.606) y altamente significativa (0,000) entre la responsabilidad y el clima organizacional de la Dirección Regional De agricultura Junín – 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis específica dos.

#### **4.1.2.3. Sub Hipótesis específica tres:**

En la hipótesis específica tres se formuló que: La recompensa influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.



Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

**Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** La recompensa influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>A</sub>:  $P_S \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>0</sub>:** La recompensa NO influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>0</sub>:  $P_S = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

**Paso 2. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas esta relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de prueba:**

Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse atizando la formula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### **Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo**

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

#### **Zona de rechazo (Regla de decisión):**

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

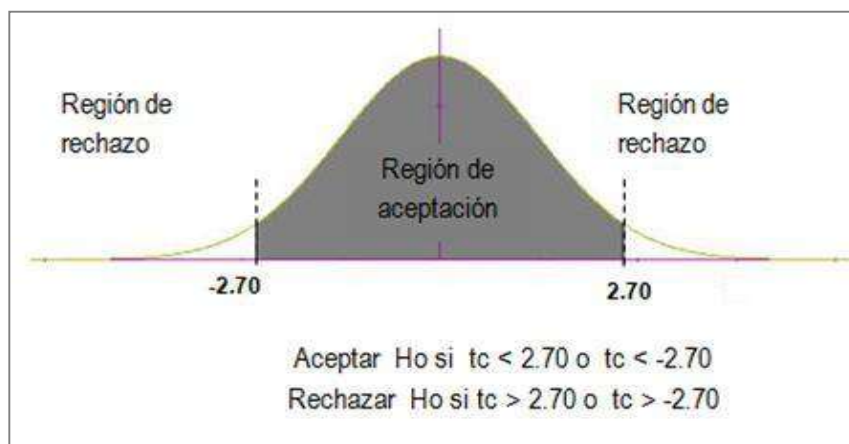


Figura 62. Campana de Gauss de la hipótesis específica tres.

Fuente: Elaboración Propia

### **Paso 04: Calculo de los coeficientes de correlación de Spearman**

#### **(Estadístico de prueba)**

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 67. Correlaciones de la recompensa en el clima organizacional.

		Recompensa	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Recompensa	1,000	,805**
		.	,000
		52	52
Clima Organizacional		,805**	1,000
		,000	.
		52	52

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = 0,805$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = 9,59$$

#### Pasó 5: Decisión

Puesto que la tc es mayor que la t teórica (9,59 > 2,70) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Hi).

El coeficiente de Correlación es de “rs” = 0.805

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación directa fuerte.

#### Pasó 6: Conclusión

La prueba de Spearman (rs) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa fuerte de (0.805) y altamente significativa (0,000)

entre la recompensa y el clima organizacional de la Dirección Regional De agricultura Junín – 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis específica tres.

#### **4.1.2.4. Sub Hipótesis específica cuatro:**

En la hipótesis específica cuatro se formuló que: El desafío influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

#### **Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** El desafío influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>A</sub>:  $P_S \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>0</sub>:** El desafío NO influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>0</sub>:  $P_S = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

#### **Paso 02. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde

totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de Prueba:** Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse utilizando la fórmula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

### Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

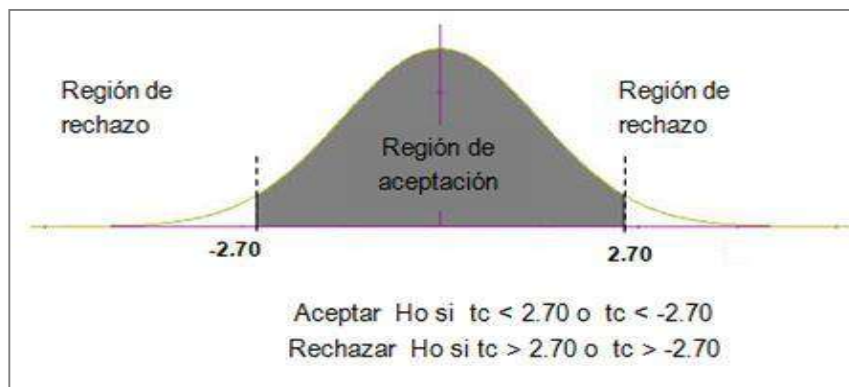


Figura 63. Campana de Gauss de la hipótesis específica cuatro.

**Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)**

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 68. Correlaciones de desafío en el clima organizacional.

		Desafío	Clima Organizacional
Desafío	Coefficiente de correlación	1,000	,862**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	52	52
Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,862**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	52	52

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

Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = 0,862$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = 12,02$$

**Pasó 5: Decisión**

Puesto que la tc es mayor que la t teórica (12,02 > 2,70), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Hi).

El coeficiente de Correlación es de “rs” = 0.862

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación directa fuerte.

#### **Pasó 6: Conclusión**

La prueba de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa fuerte de (0.862) y altamente significativa (0,000) entre el desafío y el clima organizacional de la Dirección Regional De agricultura Junín – 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis específica cuatro.

#### **4.1.2.5. Sub Hipótesis específica cinco:**

En la hipótesis específica cinco se formuló que: La cooperación influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

#### **Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** La cooperación influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>A</sub>:  $PS \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>o</sub>:** La cooperación NO influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>o</sub>:  $PS = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

## Paso 02. Elección del estadístico de prueba:

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de Prueba:** Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse utilizando la formula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

## Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

### Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70



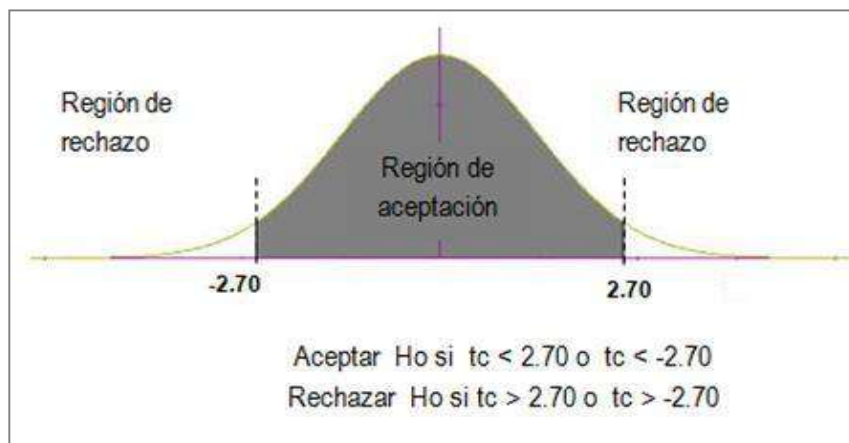


Figura 64. Campana de Gauss de la hipótesis específica cinco.

Fuente: Elaboración Propia

#### **Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)**

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 69. Correlaciones de cooperación en el clima organizacional.

		Cooperación	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Cooperación	1,000	,881**
	Coeficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	52	52
Clima Organizacional	Cooperación	,881**	1,000
	Coeficiente de correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	52	52

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

Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = 0,881$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = 13,17$$

#### **Pasó 5: Decisión**

Puesto que la tc es mayor que la t teórica ( $13,17 > 2,70$ ), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

El coeficiente de Correlación es de “ $r_s$ ” = 0.881

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación directa fuerte.

#### **Pasó 6: Conclusión**

La prueba r de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa fuerte de (0.881) y altamente significativa (0,000) entre la cooperación y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis específica cinco.

#### **4.1.2.6. Sub Hipótesis específica seis:**

En la hipótesis específica seis se formuló que: Las relaciones influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

**Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** Las relaciones influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>A</sub>:  $PS \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>o</sub>:** Las relaciones NO influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>o</sub>:  $PS = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

**Paso 02. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de Prueba:** Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse utilizando la formula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

#### Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

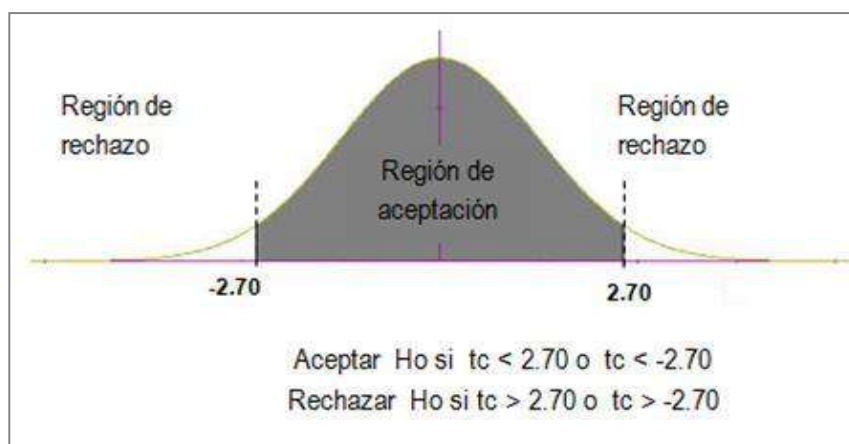


Figura 65. Campana de Gauss de la hipótesis específica seis.

Fuente: Elaboración Propia

### Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 70. Correlaciones de relaciones en el clima organizacional.

		Relaciones	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Relaciones	1,000	,783**
			,000
		52	52
Clima Organizacional		,783**	1,000
		,000	.
		52	52

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

Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = 0,783$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = 8,90$$

### Pasó 5

Puesto que la tc es mayor que la t teórica (8,90 > 2,70), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Hi).

El coeficiente de Correlación es de "rs" = 0.783

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación directa fuerte.

## **Pasó 6: Conclusión**

La prueba  $r$  de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa fuerte de (0.783) y altamente significativa (0,000) entre las relaciones y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis específica seis.

### **4.1.2.7. Sub Hipótesis específica siete:**

En la hipótesis específica siete se formuló que: Los estándares influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

### **Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** Los estándares influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

HA:  $PS \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>o</sub>:** Los estándares NO influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Ho:  $PS = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

### **Paso 02. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la

correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de Prueba:** Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse utilizando la formula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### **Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo**

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

### **Zona de rechazo (Regla de decisión):**

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

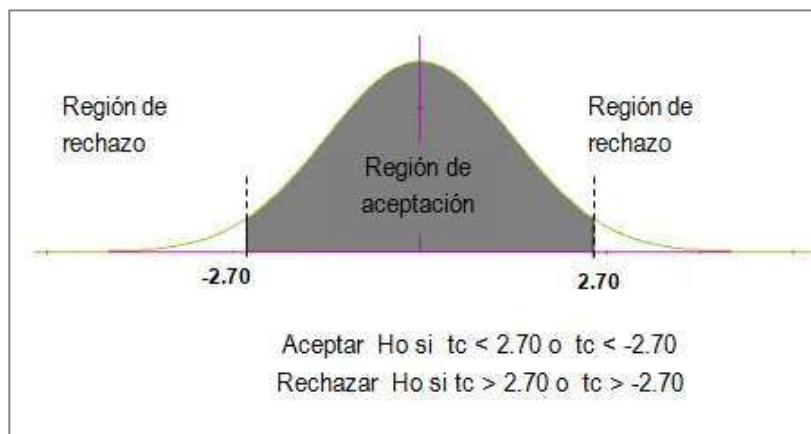


Figura 66. Campana de Gauss de la hipótesis específica siete.

Fuente: Elaboración Propia

#### **Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)**

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 71. Correlaciones de estándares en el clima organizacional.

		Estándares	Clima Organizacional
Estándares	Coefficiente de correlación	1,000	,763**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	52	52
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,763**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	52	52

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

Fuente: Elaboración Propia



$$N = 52$$

$$r = 0,763$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = 8,35$$

#### **Pasó 5: Decisión**

Puesto que  $t_c$  es mayor que  $t$  teórica ( $8,35 > 2,70$ ), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

El coeficiente de Correlación es de " $r_s$ " = 0.763

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación directa fuerte.

#### **Pasó 6: Conclusión**

La prueba  $r$  de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa fuerte de (0.763) y altamente significativa (0,000) entre los estándares y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis específica siete.

#### **4.1.2.8. Sub Hipótesis específica ocho:**

En la hipótesis específica ocho se formuló que: Los conflictos influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

**Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** Los conflictos influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>A</sub>:  $PS \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>o</sub>:** Los conflictos NO influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

H<sub>o</sub>:  $PS = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

**Paso 02. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de Prueba:** Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse utilizando la formula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

#### Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

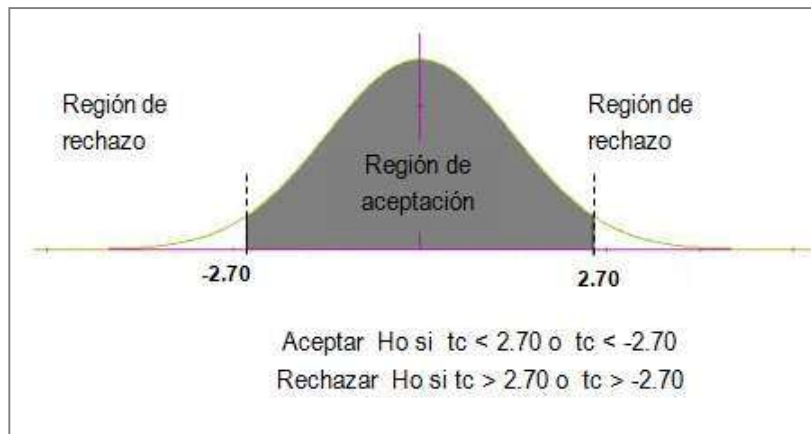


Figura 67. Campana de Gauss de la hipótesis específica ocho

Fuente: Elaboración Propia

### Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 72. Correlaciones de conflictos en el clima organizacional.

		Conflictos	Clima Organizacional
Conflictos	Coeficiente de correlación	1,000	-,827**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	52	52
	Coeficiente de correlación	-,827**	1,000
Clima Organizacional	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	52	52

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

Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = -0,827$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = -4,51$$

### Pasó 5: Decisión

Puesto que tc es mayor que t teórica (-4,51 > -2,70), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Hi).

El coeficiente de Correlación es de "rs" = -0.827

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación inversa fuerte.

### Pasó 6: Conclusión

La prueba r de Spearman (rs) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa inversa negativa fuerte de (-0.827) y altamente

significativa (0,000) entre los conflictos y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis específica ocho.

#### **4.1.2.9. Sub Hipótesis específica nueve:**

En la hipótesis específica nueve se formuló que: La identidad influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman ( $r_s$ ).

#### **Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:**

**H<sub>A</sub>:** La identidad influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

HA:  $PS \neq 0$  (Existe influencia entre las dos variables)

**H<sub>o</sub>:** La identidad NO influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.

Ho:  $PS = 0$  (No existe influencia entre las dos variables)

#### **Paso 02. Elección del estadístico de prueba:**

Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideraremos la correlación de rangos de spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde

totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). Por ello consideramos:

**Estadístico de Prueba:** Después de convertir los datos de cada muestra a rangos, si cualquier variable tiene empates entre sus rangos, el valor exacto del estadístico de prueba  $r_s$  puede calcularse utilizando la fórmula con los rangos:

$$r_s = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

Nivel de confianza: 0.99

#### Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) =50

Valor crítico (t teórica)= 2,70

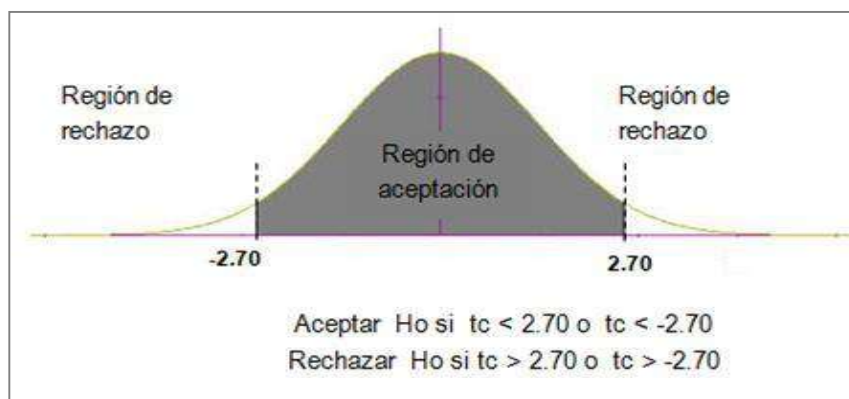


Figura 68. Campana de Gauss de la hipótesis específica nueva.

Fuente: Elaboración Propia

**Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)**

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación.

Tabla 73. Correlaciones de identidad en el clima organizacional.

		Identidad	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Identidad	1,000	,724**
		.	,000
		52	52
	Clima Organizacional	,724**	1,000
		,000	.
		52	52

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: Elaboración Propia

$$N = 52$$

$$r = 0,724$$

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = 7,42$$

**Pasó 5: Decisión**

Puesto que tc es mayor que t teórica (7,42 > 2,70), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Hi).

El coeficiente de Correlación es de “ $r_s$ ” = 0.724

Según Sampieri, R, Fernández y Baptista, P y otros (2010) este nivel de correlación está en el Nivel de correlación directa media.

#### **Pasó 6:** Conclusión

La prueba  $r$  de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 99% de confianza estadística existe influencia directa media de (0.724) y altamente significativa (0,000) entre la identidad y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014, con la cual se acepta o afirma la hipótesis específica nueve.

#### **4.2. Discusión de resultados**

Comenzamos esta parte final de la discusión de resultados, sustentado en los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis general, el cual nos sirvió para demostrar que existe influencia directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Juní-2014 y con una “ $r$ ” de Spearman igual a 0.789 y con un nivel de significancia del 99%.

Al respecto Uría, D. (2008) en su tesis “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato - Ecuador” Concluye afirmando en un 97% considera que el mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual y a un 75% que el mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en



el desempeño laboral de los trabajadores , corroborando en gran medida lo que nuestra hipótesis asevero.

Respecto a la primera hipótesis específica: Existe una influencia directa y significativa entre la estructura y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014. Se demuestra de igual manera con la “r” de Spearman igual a 0.606 que existe una relación media o moderada; es decir la gran mayoría de los trabajadores resaltan que la estructura influye en el clima organizacional que se vive actualmente en la institución. Así al respecto Litwin y Stringer (2001): Sostiene que la “estructura representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. Aseverando de esta manera que la estructura bajo la cual trabajan influye en el clima organizacional por tanto se acepta la tercera hipótesis específica en todo su sentido y significado.

Ahora bien respecto a la segunda hipótesis específica: Existe una relación directa y significativa entre la responsabilidad y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014. Igual que en la primera hipótesis específica, este se demuestra con la “r” de Spearman igual a 0.634, la cual significa una relación media o moderada. Al respecto Marroquín, P. (2011) en su tesis “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los

trabajadores de Burger King”. Concluye que en los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tienen un apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

Respecto a la tercera hipótesis específica dice: Existe una influencia directa y significativa entre la recompensa y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014. Con una “r” de Spearman igual a 0.805, la cual significa una relación fuerte. Contrastamos con Mino. E. (2014) en su tesis “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos del departamento de Lambayeque”. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que el mal programa de remuneración causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en sus desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Ahora veamos la cuarta hipótesis específica: Existe una influencia directa y significativa entre el desafío y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014. De igual manera que en las anteriores con la “r” de Spearman igual a 0.862, la cual significa una relación fuerte. O sea el desafío se relaciona significativamente con el clima. A mayor desafíos mayor clima organizacional óptimo. El mismo Litwin y Stringer (2001) refuerza esta hipótesis contrastando cuando

afirma que:”Los desafíos corresponden a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas objetivos o riesgos que pueden ocurrir durante el desempeño de sus labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Continuando con la hipótesis específica cinco: Existe una influencia directa y significativa entre la cooperación y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014. Se demuestra de igual manera con la “r” de Spearman igual a 0.881 que existe una relación fuerte. O sea en la institución la falta de cooperación viene afectando el clima en la cual laboran. Como menciona Litwin y Stringer (2001): “La 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”.

En la hipótesis específica seis: Existe una influencia directa y significativa entre las relaciones y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014. Se demuestra que de igual manera con la “r” de Spearman igual a 0.783 que existe una relación o influencia fuerte, por tanto aseveramos con Pérez. N & Rivera P. (2015) en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013”, en lo que respecta a la dimensión de involucramiento laboral, los

trabajadores del instituto perciben que se involucran en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo. Ante ello como los trabajadores consideran no tener buenas relaciones con sus compañeros esto afecta el clima organizacional.

Respecto a la hipótesis específica siete: Existe influencia directa y significativa entre los estándares y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014. Se demuestra con la “r” de Spearman a 0.763 que existe una relación directa fuerte. Ante ello con Ortega C. (2015) en su tesis “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima”. Que las competencias laborales si influyen en el clima organizacional de los trabajadores de las universidades, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Por ello al no manejar estándares de acuerdo a los cargos que ocupan afecta el clima actual ya que muchos trabajadores se encuentran más preparados para dichos cargos y no los ocupan.

Con el planteamiento de a hipótesis específica ocho: Existe influencia inversa y significativa entre los conflictos y el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014. Se demuestra al igual con la “r” de Spearman en un -0.827 que existe una relación inversa fuerte, ya que a mayor conflictos menor o peor clima organizacional o

viceversa. Frente a ello Litwin y Stringer (2001): Menciona que “los conflictos es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, en énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto. Por ello afirmamos que los conflictos influyen inversamente en el clima organizacional aceptando así la hipótesis específica ocho.

Y finalmente existe una relación directa y significativa entre la identidad y el clima organizacional la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014. Con una “r” de Spearman igual a 0.724, la cual significa una relación directa media. Definitivamente es este aspecto la mayoría de los trabajadores resaltan que no se identifican y no comparten objetivos personales con la institución. Ya que como menciona Litwin y Stringer (2001): “La identidad es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es 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”. Por tanto aceptamos la hipótesis nueve ya que la identidad influye en el clima organizacional.

## CONCLUSIONES

Después de desarrollar la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño.
- Se conoció que la inadecuada estructura con la cual trabajan influye directa y significativamente en un 60.6% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Ya que la institución trabaja bajo una estructura vertical en la cual no se puede hacer nada sin el permiso de un superior y demoran demasiado tiempo en atender nuestros requerimientos, también por estar todo bajo una norma continúan trabajando bajo herramientas de gestión desfasadas.
- Se detectó que la falta de responsabilidad influye directa y significativamente en un 63.4% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Por el mismo hecho de que los trabajadores no cumplen con todas las labores que deben realizar diariamente ya sea dentro o fuera de la institución y lo realizan tomándose todo el tiempo e incluso más de lo necesario esto refleja a que los usuarios reclaman o se quejan por el mal servicio..
- Se identificó que la recompensa que recibe el personal influye directa y significativamente en un 80.5% en el Clima Organizacional de la

Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Ya que el personal se encuentra insatisfecho con la remuneración que recibe, además de ello al estar bajo distintos regímenes laborales sus beneficios son desiguales en comparación a otros trabajadores de la misma institución que cumplen las mismas funciones.

- Con la investigación se pudo definir que el desafío influye directa y significativamente en un 86.2% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Por motivo de que la institución carece de objetivos claros y metas para ser cada día mejor u ofrecer un mejor servicio, por ello el personal no se preocupan por mejorar ya que no ven cambios la cuales merecerían un mayor esfuerzo y mejor resultado.
- Se detectó que la cooperación influye directa y significativamente en un 88.1% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Debido a que en la institución no hay apoyo, cooperación ni trabajo en equipo, cada quien trabaja por su lado y vela por sus propios interés, asegurando su pertenencia en la institución e incluso sin importar perjudicar a otros.
- Se estableció que las relaciones influyen directa y significativamente en un 78.3% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Ya que el personal no labora en un ambiente grato ni cómodo y no hay una buena relación entre jefes y subordinados por lo contrario hay temor a alguna represalia o sanción frente a algún comentario, sugerencia o al hacer algo sin autorización.

- Podemos indicar que los estándares influyen significativamente en un 76.3% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Esto se da debido a que los cargos que ocupan cada trabajador no va de acuerdo a su nivel o grado profesional e incluso hay trabajadores más preparados y capacitados que otros pero están ocupando cargos menores el cual causa molestia e incomodidad en el personal.
- Se conoció que los conflictos influyen inversa y significativamente en un -82.7% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Ya que se percibe que hay muchos problemas en la institución como la desconfianza, favores políticos, críticas, preferencias o beneficios más hacia unos que otros por el solo hecho de pertenecer a un mismo grupo político.
- Se pudo estimar que la identidad influye directa y significativamente en un 72.4% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014. Por el solo hecho de que el personal no siente pertenecer a una institución o equipo de trabajo acorde a sus expectativas con la cual compartan objetivos y rasgos en común, siente no ser correspondidos correctamente, por ello no se preocupan por velar o cuidar los intereses de la institución ya que no lo sienten como suyo, no se hacen parte de un trabajo coordinado y con el compromiso de parte de todos.



## RECOMENDACIONES

- Al conocer la influencia que tiene el clima organizacional afectando el desempeño laboral del personal de la Dirección regional de agricultura Junín – 2014, deben tomar medidas inmediatas y no permitir que esto siga avanzando y perjudicando la labor del personal el cual de alguna manera se transmite al usuario. Para ello deben realizar reuniones con todo el personal y dar a conocer lo que está pasando y como equipo proponer alternativas de solución. En estas reuniones se deben tratar puntos claves las cuales servirán de guía o direccionaran el desarrollo de sus actividades, previo a ello se debe escuchar a todos por igual y se debe contar con la presencia de los máximos jefes o Administrativos.
- La institución debe buscar la mejor manera de acondicionarse a la estructura vertical de trabajo ya que no se puede cambiarla por el hecho de estar normado. Pero ello no debe restringir a tener un trabajo más coordinado y ordenado , los jefes o directivos deben escuchar las sugerencias , incomodidades , requerimientos del personal y atenderlos inmediatamente buscando la mejor manera de aplicar las políticas o normas que se encuentran en las herramientas de gestión como el MOF (Manual de organización y funciones) y el ROF (Reglamento de organización y funciones) entre otros , para que estos faciliten el trabajo y se obtengan mejores resultados en el personal. Además de ello deben

establecer su direccionamiento como organización y tener un guía o rumbo hacia dónde ir, en conjunto a todo ello se debe buscar actualizar los documentos o métodos de trabajo ya que viene siendo los mismos gestión tras gestión y no se obtiene resultados positivos.

- Para fomentar responsabilidad en el personal se debe fijar metas diarias o semanales como equipo, ya sea en cantidad de atenciones (servicio) que se deben cumplir al día dentro o fuera ya sea el caso de visitas a los ganaderos, agricultores, etc. Y así delegar responsabilidad frente a lo encomendado, en el caso de errores o demoras que sean capaces de afrontar sus actos, para que así en la próxima sean más cuidadosos y muestren cada vez más responsabilidad. Ello también incentivara a que cada uno sea supervisor de sí mismo, se autoevalúen y vean sus errores.
- La recompensa que reciben los trabajadores deben ser equitativo de acuerdo al cargo y funciones que cumplan, para ello el gobierno debe dar alguna reforma de igualdad en cuanto a su remuneración, beneficios, servicios sociales, entre otros. Esta reforma debe traer consigo igualdad en todos los aspectos para todas las partes involucradas.
- La institución se debe plantear desafíos a corto y largo plazo, tanto en bien del usuario como del trabajador, para ello deben trabajar como equipo en base a objetivos claros , así al tener resultados

positivos beneficiara a todos por tener un interés en común. Ello también servirá para medir resultados obtenidos frente a lo que pretendían lograr y ver el avance que tienen.

- La institución debe fomentar la cooperación entre el personal para obtener mejores resultados y que haya sinergia en el trabajo para el logro de objetivos. Para ello deben realizar actividades en equipo, para que interactúan entre si y se sientan apoyados por todos y en todo momento, ya que la responsabilidad en el caso de errores caería sobre todos y no solo sobre uno.
- Para que las relaciones mejoren en la institución se debe transmitir confianza más no temor para establecer una buena y correcta comunicación entre todos. Se debe aprovechar las actividades para compartir y conocerse más, uno de los momentos que deben ser aprovechados para establecer buenas relaciones laborales y de amistad es en los deportes por aniversario o fecha especiales realizando concursos en la cual requiera el apoyo y trabajo de todos de acuerdo al área que correspondan y así se les transmite el espíritu de competencia por quedar bien como equipo.
- Establecer estándares en la institución de acuerdo al cargo que ocupen es muy importante y necesario, por ello se debe buscar la manera de que este dentro de la norma y al lograrlo motivaría al personal en buscar crecer y prepararse más profesionalmente ya que saben que tienen la oportunidad de ocupar un mejor cargo o

de ascender de acuerdo a su capacidad, ello también fomentaría la competencia entre compañeros por ser cada día mejor y no quedarse atrás y se transmitiría igualdad de oportunidades ya que todos están en la capacidad de ascender y hacer carrera.

- La institución debe buscar estrategias para ir eliminando de la mejor manera posible los conflictos, para ello debe fortalecer la comunicación con todo el personal, conocer sus incomodidades, molestias, necesidades y tomar mediadas de solución inmediatas sin permitir que dañe cada vez más el clima en la cual laboran. Para ello se debe escuchar a todos por igual sin dar preferencias o beneficios más a unos que a otros que mayormente es la raíz de los conflictos. Aquí uno de las cosas que más molesta o hace daño son los ya conocidos favores políticos en la cual meten a trabajar a gente incapaz y con falta de preparación.
- Por último la institución debe preocuparse por el bienestar del personal y velar por sus intereses así hacer que se sientan parte importante y vital para la institución. Hacer de sus objetivos personales objetivos de equipo para que se sientan identificados y comprometidos con su trabajo y velen por la seguridad y bienestar de la institución ya que de lo contrario también les afectaría.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Concalves Alexis (1997). Comportamiento Organizacional. Supervisor Management, N°.34
- Kolb .D, Rubin .I, Mcintyre .J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.
- Alles. Martha (2005) Desarrollo del talento humano basado en las competencias. 1<sup>ra</sup> Edición Buenos Aires: Gracica.
- Alles, Martha (2002-2004: Capítulos 1, 3, 4, 7 y 8) Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Gracica. Buenos Aires.
- Robbins, Steve (2004). Gestión del talento humano Décima Edición. Madrid, pp625-630.
- Chiavenato. Idalberto (2009) Gestión del talento humano Tercera Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Koontz y Wehrich, Human Resource Management, Prentice- Hall, Upper Saddle River. NJ.1997. pg. 694-695.
- Robbins Y Coulter (2004). Administración Décima Edición. Pg.217.
- Reinaldo O. Da Silva. Human Resource Management, Op.cit.pg 661-662.
- Garro, Máximo (2009) “Metodología de la investigación Científica”
- Mandujano .L. (2014) “Metodología de la investigación Científica”.
- Hernandez .S. Fernández. C y Baptista P. (2006) Metodología de la investigación. Cuarta Edición. 2006. Editorial Mc Graw Hill.

- Hernandez .S. Fernández. C y Baptista P. (2010) Metodología de la investigación. 5<sup>ta</sup> edición 2010. Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera R. Aura (1998) Validez y confiabilidad del instrumento. Metodología de la investigación científica.
- Uría, D. (2008). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andes CIA de la Ciudad de Ambato.
- Cabos. L. (2014). Evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en las empresas de guía de turismo de la ciudad de Puno, Periodos 2013 – 2014. Universidad Nacional del Antiplano. Perú.
- Ramos .A. (2013). La influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Independencia. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima).
- Ramos. E. (2012).Clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica. Universidad Nacional Del Centro del Perú.
- Sampieri. R, Fernández y Baptista. P (2010). Grado de relación según coeficiente de correlación.
- Xavier Q. (2013) El clima organizacional y sus incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE).
- Marroquín. P. (2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Guatemala.

- Beno. Sander. Educación. Administración y calidad de vida. Edit. Santillana.BS.AS. Aula XXI. 1990. Pg. 151-153.
- Valles. M (2013) Técnicas cualitativas de investigación: Reflexión metodológica y práctica profesional. Editorial Síntesis. Madrid. Capitulo 4. Investigación documental, técnicas de lectura y documentación. Capitulo 6: Técnicas de conservación, narración (I). Las entrevistas en profundidad.

#### Páginas Web

- <http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrevcreando/documentos/clima.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

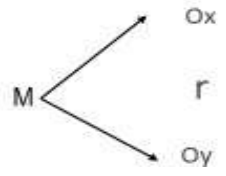
# **ANEXOS**



## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

### "INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN - 2014"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE  Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Recompensa</li> <li>- Desafío</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Relaciones</li> <li>- Estándares</li> <li>- Conflictos</li> <li>- Identidad</li> </ul>	<p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Método científico</p> <p>MÉTODOS ESPECÍFICOS</p> <p>Observación</p> <p>Método descriptivo</p> <p>Método explicativo</p> <p>Método cualitativo</p> <p>Método cuantitativo.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>La investigación fue básica</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>
¿Cómo influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?	Determinar la Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.	El Clima Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura			

		Junín - 2014.			Diseño no experimental- Transversal (transaccional) – Descriptivo correlacional.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE		 <p><b>Donde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>M1:</b> muestra (Un solo grupo de estudio).</li> <li>- <b>Ox:</b> Observación Variable x: clima organizacional</li> <li>- <b>Oy:</b> Observación Variable y: desempeño laboral</li> <li>- <b>r :</b> relación entre variables</li> </ul> <p>TÉCNICAS Fuentes de información</p>
a. ¿Cómo influye la estructura en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?	a. Conocer la influencia de la estructura en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.	a. La estructura influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> </ul>	
b. ¿Cómo influye la responsabilidad en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?	b. Detectar la influencia de la responsabilidad en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.	b. La responsabilidad influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.			

<p>c. ¿Cómo influye la recompensa en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?</p>	<p>c. Identificar la influencia de la recompensa en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.</p>	<p>C. La recompensa influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.</p>			<p>Registro de datos Encuesta POBLACIÓN Y MUESTRA POBLACIÓN: Trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Junín (DRAJ)- 2014. MUESTRA: Método censal. 52 Trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Junín (DRAJ) 2014.</p>
<p>d. ¿Cómo influye el desafío en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?</p>	<p>d. Definir la influencia del desafío en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.</p>	<p>d. El desafío influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014.</p>			

<p>e. ¿Cómo influye la cooperación en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?</p>	<p>e. Detectar la influencia de la cooperación en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.</p>	<p>e. La cooperación influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.</p>			
<p>f. ¿Cómo influyen las relaciones en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?</p>	<p>f. Establecer la influencia de las relaciones en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.</p>	<p>f. Las relaciones influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.</p>			
<p>g. ¿Cómo influyen los estándares en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín</p>	<p>g. Indicar la influencia de los estándares en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.</p>	<p>g. Los estándares influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín -</p>			

- 2014?		2014.			
h. ¿Cómo influyen los conflictos en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?	h. Conocer la influencia de los conflictos en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.	h. Los conflictos influyen significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.			
i. ¿Cómo influye la identidad en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014?	i. Estimar la influencia de la identidad en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.	i. La identidad influye significativamente en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014.			

Fuente: Elaboración Propia.



**ANEXO 2  
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE  
DATOS**



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ENCUESTA DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
AGRICULTURA JUNÍN 2014.**

Distinguido Colaborador:

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con el fin de conocer el Clima Organizacional del personal que labora en la Dirección Regional de Agricultura Junín. Es importante que lea cuidadosamente las preguntas y conteste lo que usted considere correcto.

**INSTRUCCIONES:** Lea las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, elija una sola opción marcando con un aspa (X) en el cuadro que contenga la respuesta elegida.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

VARIABLES	ITEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
CLIMA ORGANIZACIONAL	<b>ESTRUCTURA</b>					
	1.La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.					
	2.La institución tiene bien definida sus áreas y estructurada las tareas que cumple.					
	3.La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.					
	4.La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.					
	5.La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo.					
	6.La institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.					
	7.Conozco y practico todo lo					

plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.					
8.La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
9.La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándome constantemente.					
10. Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.					
11. En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
12. La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos.					
13. En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.					
<b>RECOMPENSA</b>					
14. En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
15. Las recompensas e incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumplo.					
16. Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.					
17. Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas.					
18. En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple.					
<b>DESAFIO</b>					
19. En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.					
20. Lo más importante en la institución es que los colaboradores toman decisiones de la manera más fácil y					

rápida posible.					
21. La institución realiza cambios o mejoras en los momentos oportunos y me adecuo rápidamente a estos.					
22. En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
<b>COOPERACIÓN</b>					
23. Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.					
24. En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales.					
25. En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.					
<b>RELACIONES</b>					
26. La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
27. La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.					
28. Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno.					
<b>ESTANDARES</b>					
29. En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen.					
30. En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden.					
<b>CONFLICTOS</b>					
31. En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.					
32. Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.					
33. En la institución no se percibe crítica interna entre compañeros de trabajo.					
34. En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo.					
35. Cuando cometo un error me sancionan de manera justa.					
36. En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.					



	37. La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo )					
	38. En la institución hay una buen comunicación que evita malos entendidos y problemas.					
	<b>IDENTIDAD</b>					
	39. La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización					
	40. Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución.					
	41. La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.					
	42. En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización.					
	43. Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.					
	44. En la institución se salvaguarda los recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización.					
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>EFICIENCIA</b>					
	45. Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada.					
	46. Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos.					
	47. En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.					
	48. Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos.					

<b>EFICACIA</b>						
49. Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para coberturar la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.						
50. Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.						
51. Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.						
52. Cumpro con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario.						

Muchas gracias por su colaboración.

**ANEXO 3  
INSTRUMENTOS DE OPINIÓN DE EXPERTOS**



ANEXO 3. INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO



DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre de Instrumento de validación	Autor del Instrumento
<i>Chavez Turin Hermal Alexander</i>	<i>U.N.C.P.</i>	Clima organizacional – Desempeño laboral	Espejo Rodríguez Maricarmen
Título de la tesis: "INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN 2014".			

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
			Excelente	Buena	Regular	Bien Claro	Muy claro y completo
CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	1. La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.				<input checked="" type="checkbox"/>	
		2. La institución tiene bien definida sus áreas y estructura de las tareas que cumple.				<input checked="" type="checkbox"/>	
		3. La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
		4. La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.					<input checked="" type="checkbox"/>
		5. La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo.				<input checked="" type="checkbox"/>	
		6. La institución se rige bajo normas y					

		procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.					✓	
		7. Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.					✓	
		8. La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades.						✓
	RESPONSABILIDAD	9. La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándose constantemente.					✓	
		10. Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.					✓	
		11. En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.						✓
		12. La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos.					✓	
		13. En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables, cada quien se hace responsable de lo sucedido.					✓	
	RECOMPENSA	14. En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					✓	


		15. Las recompensas e incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumplo.					✓
		16. Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.					✓
		17. Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas.					✓
		18. En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumplo.					✓
	DESAFIO	19. En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.					✓
		20. Lo más importante en la institución es que los colaboradores tomen decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					✓
		21. La institución realiza cambios o mejoras en los momentos oportunos y me adapto rápidamente a ellos.					✓
		22. En la institución siempre precisan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					✓
	COOPERACION	23. Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.					✓
		24. En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales.					✓

		25. En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.					✓	
	RELACIONES	25. La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					✓	
		27. La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.					✓	
		26. Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno.						✓
		ESTANDARES	29. En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen.					✓
		30. En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden.					✓	
	CONFLICTOS	31. En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.						✓
		32. Los jefes siempre se mantienen neutrales en las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.						✓
		33. En la institución no se permite críticas internas entre compañeros de trabajo.						✓
		34. En la institución no hay empuje negativo entre colegas de trabajo.						✓
		35. Cuando cometo un error me						✓

		señalan de manera justa.					
		36. En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.					✓
		37. La filosofía que se practica en la institución se entrelaza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo).				✓	
		38. En la institución hay una buena comunicación que evita malos entendidos y problemas.					✓
	IDENTIDAD	39. La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización.				✓	
		40. Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución.				✓	
		41. La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.				✓	
		42. En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización.				✓	
		43. Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.				✓	
		44. En la institución se salvaguarda los recursos.				✓	

		tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización.					
DESEMPEÑO LABORAL	EFICIENCIA	45. Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada.				✓	
		46. Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos.				✓	
		47. En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.					✓
		48. Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos.				✓	
	EFICACIA	49. Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cobertura la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.				✓	
		50. Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.				✓	
		51. Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.				✓	



	52. Cumplido con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario.					
--	--	--	--	--	--	---

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

*Considero que cumple la tarea.*

III. RECOMENDACIONES:

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto Informante	Grado Académico
<i>Hya. 22/04/16</i>	<i>100956452</i>		<i>MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN</i>



ANEXO 3. INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

YAUC2 OE 1N5TPu EMIO



Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o institución donde labora	Nombre de instrumento de validación	Autor del instrumento
SANCHEZ, ANTONIA FELIX	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CAYMA DEL PERU	Clima organizacional - Desempeño laboral	Espejo Rodriguez Melcarmen

Título de la tesis: "INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUMÍN 2014"

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
			Deficiente	Confuso	Regular	Bien Claro	May claro y completo
CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	1. La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.				X	
		2. La institución tiene bien definida sus áreas y estructurada las tareas que cumple.				X	
		3. La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.				X	
		4. La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.				X	
		5. La institución tiene planteado políticas para un ambiente sano.				X	
		6. La institución se rige bajo normas y				X	

		procedimientos que benefician al clima organizacional de trabajo					
		7. Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.					X
		8. La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades.			X		
	RESPONSABILIDAD	9. La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándose constantemente.				X	
		10. Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.				X	
		11. En la institución algo adelanto cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				X	
		12. La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos.				X	
		13. En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.				X	
	RECOMPENSA	14. En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				X	

		15. Las recompensas o incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumplo.					X	
		16. Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.					X	
		17. Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas.					X	
		18. En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple.					X	
	DESAFIO	19. En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.					X	
		20. Lo más importante en la institución es que los colaboradores toman decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					X	
		21. La institución realiza cambios o mejoras en los momentos oportunos y me adapto rápidamente a estos.					X	
		22. En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					X	
	COOPERACION	23. Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.					X	
		24. En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales.					X	

		25. En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.					X	
	RELACIONES	26. La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					X	
		27. La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.					X	
		28. Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno.					X	
	ESTANDARES	29. En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen.						X
		30. En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden.						X
	CONFLICTOS	31. En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.						X
		32. Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.						X
		33. En la institución no se perora crítica íntima entre compañeros de trabajo.						X
		34. En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo.						X
		35. Cuando cometo un error me						X

		pancionan de manera justa.					
		36. En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.				X	
		37. La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo).				X	
		38. En la institución hay una buena comunicación que evita malos entendidos y problemas.			X		
	IDENTIDAD	39. La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización.				X	
		40. Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución.					X
		41. La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.				X	
		42. En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización.				X	
		43. Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.				X	
		44. En la institución se salvaguarda los recursos.				X	

		tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización.					
DESEMPEÑO LABORAL	EFICIENCIA	45. Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada				X	
		46. Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos				X	
		47. En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.				X	
		48. Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos.				X	
	EFICACIA	49. Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.				X	
		50. Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.				X	
		51. Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.				X	







ANEXO 3, INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO



DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre de instrumento de validación	Autor del instrumento
<i>MANUEL L. ESPINOZA GARCÍA</i>	<i>UNEP</i>	Clima organizacional - Desempeño laboral	Espejo Rodríguez Maricarmen
Título de la tesis: "INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN 2014".			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
			Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Muy Buena y completa
CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	1. La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.					X
		2. La institución tiene bien definida sus áreas y estructuradas las tareas que cumple.					X
		3. La institución muestra una estructura organizativa que facilita la comunicación y relación entre todos.					X
		4. La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.					X
		5. La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo.					X
		6. La institución es rigurosa en normas y					

		procedimiento que beneficia el clima organizacional de trabajo						
		7. Conoce y practica todo lo planeado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupa.						X
		8. La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de sus actividades.						X
	RESPONSABILIDAD	9. La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar siendo controlado constantemente.						X
	AD	10. Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.						X
		11. En la institución séigo adelante cuando trato la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.						X
		12. La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos.						X
		13. En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.						X
	RECOMPENSA	14. En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor escale.						X

		15. Las recompensas e incentivos que recibe en la institución varían de acuerdo al estatus y labor que cumple.						X
		16. Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.						X
		17. Los servicios sociales que recibe al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas.						X
		18. En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que varían de acuerdo al cargo y labor que cumple.						X
	DESARROLLO	19. En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.						X
		20. Lo más importante en la institución es que los colaboradores tengan decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				X		
		21. La institución realiza cambios o mejoras en los momentos oportunos y me adaptó rápidamente a estos.						X
		22. En la institución existe presión para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.						X
	COOPERACION	23. Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.					X	
		24. En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más que por sus propios intereses personales.						X

		25. En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor común.						X
	RELACIONES	26. La institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					X	
		27. La relación entre jefes y subordinados suelen ser amistosas.						X
		28. Es fácil establecer la comunicación entre jefes y subordinados y dar a conocer las opiniones de cada uno.						X
	ESTANDARES	29. En la institución los puestos van de acuerdo al nivel de formación profesional que tienen.					X	
		30. En la institución se toma en cuenta las capacidades y habilidades para delegar los cargos que corresponden.						X
	CONFLICTOS	31. En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.						X
		32. Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.						X
		33. En la institución no se percibe crisis interna entre compañeros de trabajo.						X
		34. En la institución no hay espíritu negativo entre colegas de trabajo.						X
		35. Cuando cometo un error me						X

		señalen de manera justa.							
		35. En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.							X
		37. La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo).							X
		38. En la institución hay una buena comunicación que evita malos entendidos y problemas.							X
	IDENTIDAD	39. La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización.						X	
		40. Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución.							X
		41. La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.							X
		42. En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización.							X
		43. Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.							X
		44. En la institución se salvaguarda los recursos.							X




		52. Cumplo con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario.					X
--	--	--	--	--	--	--	---

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

CORDONERO LOS USOS DEL INSTRUMENTO

III. RECOMENDACIONES:

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto Informante	Grado Académico
21/01/2016	19820663		MAGISTER





33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	14	14	14	13	13	13	14	13	13	13	13	13	13	14	13
4.3333	4.667	4.6667	4.667	4.3333	4.3333	4.333	4.6667	4.3333	4.33333	4.3333	4.33333	4.3333	4.3333	4.66667	4.33333
0.5774	0.577	0.5774	0.577	0.5774	1.1547	0.577	0.5774	0.5774	0.57735	0.5774	0.57735	0.5774	0.5774	0.57735	0.57735
0.3333	0.333	0.3333	0.333	0.3333	1.3333	0.333	0.3333	0.3333	0.33333	0.3333	0.33333	0.3333	0.3333	0.33333	0.33333

0.9934	0.596	0.3974	0.596	0.9934	0.596	0.993	0.3974	0.9934	0.9934	0.9934	0.9934	0.9934	0.9934	0.59604	0.9934
valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido

49	50	51	52	TOTAL		
4	4	4	4	218	k	52
4	4	4	4	212	$S_i^2$	19.3333
5	5	5	5	260	$S_t^2$	373.7648
13	13	13	13	690		
4.33333	4.333333	4.33333	4.33333	230		
0.57735	0.57735	0.57735	0.57735	31.1769145		
0.33333	0.333333	0.33333	0.33333	19.3333333		

0.9934	0.993399	0.9934	0.9934
valido	valido	valido	valido

Aplicando la siguiente Formula para el cálculo de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$\alpha = 0.967$

0,53 a menos	Validez nula
0,54 a 0,59	Validez baja
0,60 a 0,65	Válida
0,66 a 0,71	Muy válida
0,72 a 0,99	Excelente validez
1.0	Validez perfecta



34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	TOTAL
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	185
5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	180
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	220
14	14	14	13	13	12	14	13	13	13	13	585
4,667	4,6667	4,667	4,3333	4,3333	4,223	4,6667	4,3333	4,33333	4,3333	4,33333	195
0,577	0,5774	0,577	0,5774	1,1547	0,577	0,5774	0,5774	0,57735	0,5774	0,57735	26,558
0,333	0,3333	0,333	0,3333	1,3333	0,333	0,3333	0,3333	0,33333	0,3333	0,33333	16,667

0,596	0,3974	0,596	0,9934	0,596	0,993	0,3974	0,9934	0,9934	0,9934	0,9934
valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido

Aplicando la siguiente Formula para el cálculo de Coeficiente de correlación Cronbach

k	44
$S_i^2$	16.667
$S_t^2$	277.778

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$\alpha = 0.9618$
-------------------

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA JUNÍN- 2014.

Jueces/Expertos	45	46	47	48	49	50	51	52	TOTAL
1	4	4	5	4	4	4	4	4	33
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
<b>SUMA</b>	13	13	14	13	13	13	13	13	105
<b>PROMEDIO</b>	4,33333	4,333	4,667	4,33333	4,3333	4,333	4,333	4,3333	35
<b>DESV.EST.</b>	0,57735	0,577	0,577	0,57735	0,5774	0,577	0,577	0,5774	4,619
<b>VARIANZA</b>	0,33333	0,333	0,333	0,33333	0,3333	0,333	0,333	0,3333	2,667

<b>PEARSON</b>	0,9934	0,993	0,596	0,9934	0,9934	0,993	0,993	0,9934
<b>Puntaje ≥ 4.75 valido</b>	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido	valido

Aplicando la siguiente Formula para el cálculo de Coeficiente de correlación Cronbach

k	8
$S_i^2$	2.667
$S_t^2$	7.111

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = 0.7142$$

## ANEXO 5. DATA DEL INSTRUMENTO

### ITEMS

NG	1. La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador.	2. La institución tiene bien definida sus áreas y estructurada a las tareas que cumple.	3. La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.	4. La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.	5. La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo	6. La institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.	7. Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.	8. La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades.	9. La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándome constantemente .	10. Cada colaborador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.
1	5	2	4	2	2	2	4	2	2	1
2	3	3	2	2	2	1	2	2	4	1
3	2	3	2	2	1	2	4	1	2	3
4	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2
5	3	2	2	3	2	1	4	2	3	2
6	2	1	2	4	4	2	2	2	2	2
7	1	2	1	3	1	2	2	2	4	3
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
9	3	4	2	3	2	4	2	2	2	3
10	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2

11	4	1	2	2	2	2	2	4	2	3
12	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2
13	5	2	4	3	3	2	4	2	2	2
14	2	2	2	4	2	2	2	2	3	1
15	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2
16	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2
17	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1
20	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2
21	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
22	4	2	2	2	2	1	2	4	2	2
23	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
24	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3
25	4	2	5	2	2	2	3	2	2	3
26	3	1	2	2	2	1	3	2	3	2
27	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
28	3	3	2	2	3	2	1	3	4	2
29	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3
30	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3
31	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2
32	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2
33	3	3	3	1	3	2	3	1	2	2
34	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4
35	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
36	1	3	3	2	2	3	2	3	1	2

37	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
38	2	4	2	2	2	3	2	2	2	4
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	1	4	2	1	2	2	2	2	2	2
41	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
42	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4
43	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2
44	1	4	2	2	2	2	3	2	2	2
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2
47	2	5	1	2	2	2	2	2	2	2
48	3	2	2	5	2	2	5	5	2	5
49	2	2	2	2	2	5	2	5	5	5
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
52	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2

11. En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	12. La institución enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por sí mismos.	13. En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.	14. En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	15. Las recompensas e incentivos que recibo en la institución van de acuerdo al esfuerzo y labor que cumpla.	16. Aquí los colaboradores son recompensados según su desempeño en el trabajo.	17. Los servicios sociales que recibo al laborar en esta institución cubren todas mis expectativas.	18. En la institución se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y labor que cumple.	19. En la institución se trabaja bajo el cumplimiento de objetivos claros.	20. Lo más importante en la institución es que los colaboradores toman decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	21. La institución realiza cambios o mejoras en los momentos oportunos y me adecuo rápidamente a estos.
---	---	---	--	--	--	---	---	--	--	---

5	4	1	3	3	2	1	2	2	2	5
1	2	2	2	2	4	2	4	4	4	3
5	4	2	3	3	2	1	2	2	3	2
1	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2
2	4	4	3	3	4	1	2	2	2	2
2	2	5	2	2	2	2	4	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	1	2	2	2	2	2	4	1	2
2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
4	3	4	1	1	3	2	2	2	2	3
2	2	2	1	1	3	1	2	4	4	3



2	2	4	2	1	3	2	2	2	2	3
2	2	5	2	2	3	2	3	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2
2	2	3	2	5	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	5	2	4	2	2	2	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	3	2	2	2	4	3	2	4	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2
3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2
3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
2	3	2	2	4	2	3	1	2	2	2
2	3	2	4	2	2	3	2	1	2	2
2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	2
2	2	2	4	2	3	3	2	3	2	2
2	1	2	2	4	2	3	2	3	2	3
3	2	2	2	2	2	3	1	3	3	3
3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1

3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2
2	2	4	2	2	1	2	1	2	1	2
2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1
2	5	2	2	2	5	5	5	5	5	2
2	2	2	2	3	2	2	2	2	5	2





2	3	2	2	3	2	2	5	3	3	3
2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
1	4	2	1	1	2	2	2	1	2	2
2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2
1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1
2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2
5	5	2	2	2	5	2	2	2	5	2
2	5	5	5	5	5	2	5	3	2	2

### ITEMS

33. En la institución no se percibe crítica interna entre compañeros de trabajo.	34. En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo.	35. Cuando cometo un error me sancionan de manera justa.	36. En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.	37. La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo )	38. En la institución hay una buena comunicación que evita malos entendidos y problemas	39. La institución incentiva a los colaboradores a dar iniciativas de cambio y mejoras en bien de la organización	40. Los colaboradores asisten en mayor cantidad a todas las reuniones y eventos de la institución en bien de su desempeño y labor dentro de la institución	41. La institución se preocupa por hacer sentir a los colaboradores miembros valiosos para el equipo de trabajo.	42. En la organización los directivos hablan acerca de mis aspiraciones laborales dentro de la organización	42. Los colaboradores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización.
2	2	1	5	3	2	3	2	2	2	5
4	2	1	2	4	4	3	2	2	5	5
2	4	2	2	3	2	2	4	3	2	4
2	2	4	5	2	2	4	2	2	2	2
4	4	2	2	3	2	4	4	3	3	4
2	2	1	2	4	4	2	2	2	4	2
2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3
2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2
4	3	4	4	2	5	3	4	2	4	2
2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
2	3	2	2	2	2	4	3	2	1	2
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
2	3	2	4	3	4	2	2	3	2	2

2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4
2	3	4	2	4	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
2	2	4	2	2	3	3	2	4	1	2
3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4
2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2
2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3
3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3
2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2
2	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3
2	2	2	3	2	3	2	5	2	2	2
2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2
1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1

2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1
1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1
2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	2	2	2	5	2	5	2	2
2	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2



### ITEMS

44. En la institución se salvaguarda los recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos de la organización.	45. Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada.	46. Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos.	47. En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y en el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.	48. Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades buscando minimizar costos.	49. Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de los usuarios y dar un buen servicio.	50. Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.	51. Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.	52. Cumpló con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario.
2	2	5	3	3	2	2	5	2
4	4	2	2	2	3	2	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	4	4	2	3	2	2	3	2
4	2	2	4	2	2	3	2	4
2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	2	4	2	3	2	2
4	2	4	4	2	3	2	3	4
2	4	2	4	2	2	2	2	2
2	2	2	2	4	2	4	2	3
2	2	2	2	2	3	2	2	2
3	2	4	2	2	2	4	4	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	4	2	2	2	3	2	2	3



1	3	2	2	2	2	1	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	5	5	5	2	5	2	2
2	5	5	5	5	2	5	2	2	2

