

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

**Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los servidores
de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del
Ministerio de Agricultura y Riego en Lima - 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

Olaya Montejo, José
Puma Ormeño, Edwin Enrique
Rivera del Pino, Johnny Claudio

ASESOR

Mg. CESAR AUGUSTO MILLÁN BAZÁN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Lima-Perú

2019

**Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los servidores
de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del
Ministerio de Agricultura y Riego en Lima - 2017**

Asesor:

Mg. MILLÁN BAZÁN, Cesar Augusto

Miembros del jurado:

Mg. QUINTANA PORTAL, Juan Daniel: _____
Presidente

Lic. LAVADO CANTURIN, Braulio Edilberto: _____
Secretario

Mg. CAPCHA CARRILLO, Tito: _____
Vocal

Fecha: Lima, ____/____/____

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico con mucho cariño a mi madre, hermanos y sobrinos, especialmente a mi sobrina Carla, quienes siempre confiaron, en que podría sacar adelante este proyecto en investigación.

A mi querido amigo Carlos Pradell, quien me brindó su valioso e incondicional apoyo durante la elaboración del presente trabajo y, estoy seguro, siempre lo seguirá haciendo.

A Dios, por ser quien guía nuestras vidas, por darme fortaleza y sabiduría para lograr nuestros objetivos. A mi familia por su paciencia, comprensión y apoyo para la realización de mis propósitos.

A mi familia, en especial a mi hijo por su paciencia y apoyo incondicional en la realización de mis objetivos.

Agradecimientos:

Agradecemos a nuestro asesor el Mg. Cesar Augusto Millán Bazán, quien siempre nos brindó su tiempo y dedicación para la elaboración del presente trabajo, al señor Edilberto Terry, quien nos proporcionó los permisos necesarios para llevar a cabo, la presente investigación, y a los servidores de la OGGRH (Oficina General de Recursos Humanos) – MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego), por su colaboración y apoyo.

RESUMEN

El presente estudio se ha desarrollado con el objetivo de clarificar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos (OGGRH) del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), durante el año 2017.

Se empleó un método de investigación basado en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo simple. Asimismo, se contó con una población muestra conformada por 47 servidores de esta oficina. Para la recolección de datos se empleó una encuesta basada en la escala de Lickert, la cual comprendió 14 preguntas, que fue validada por tres expertos y la confiabilidad del instrumento se validó a través de la prueba de Alfa de Crombach, obteniendo un porcentaje de 0.794% de confiabilidad. Para el procesamiento estadístico se empleó el programa MS Excel v. 2013 e IBM SPSS v. 22.

Para la contrastación de hipótesis se utilizó el Chi-cuadrado de Pearson, cuyo resultado demuestra que existe una relación directa entre las variables de la investigación. Por lo tanto, se admite como válida la hipótesis de la investigación: El clima organizacional, mediante sus características del ambiente social en el trabajo, influye en lo que respecta al desempeño laboral de los servidores civiles que prestan sus servicios en la oficina encargada de la administración del personal.

La principal conclusión es que, se consigue aseverar la existencia de una influencia directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores que prestan sus servicios en este órgano de apoyo del MINAGRI.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, gestión y recursos humanos.

Abstract

The present study has been developed with the objective of clarifying the influence of the organizational climate on the job performance of the servers of the General Office of Human Resources Management (OGGRH) of the Ministry of Agriculture and Irrigation (MINAGRI), during the year 2017.

We used a research method based on a quantitative approach, with a non-experimental, simple descriptive design. Likewise, there was a sample population made up of 47 servers of this office. For data collection, a survey based on the Lickert scale was used, which comprised 14 questions, which was validated by three experts and the reliability of the instrument was validated through the Crombach Alpha test, obtaining a percentage of 0.794 % reliability For the statistical processing the program MS Excel v. 2013 and IBM SPSS v. 22.

For the hypothesis testing, the Pearson Chi-square was used, the result of which shows that there is a direct relationship between the variables of the investigation. Therefore, the hypothesis of the research is admitted as valid: The organizational climate, through its characteristics of the social environment at work, influences the work performance of the civil servants who provide their services in the office in charge of the personnel administration

The main conclusion is that it is possible to assert the existence of a direct influence between the organizational climate and the work performance of the servers that provide their services in this support body of MINAGRI.

Keywords: organizational climate, work performance, management and human resources.

TABLA DE CONTENIDOS

Carátula	
Dedicatoria	iii
Agradecimientos:	iv
Resumen:	v
Abstract:	vi
Tabla de contenidos.....	¡Error! Marcador no definido.
Lista de Tablas:	ix
Lista de Figuras:	x
Introducción	1

Capítulo I

Problema de Investigación	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	3
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.2.1 Problema general.	7
1.2.2 Problemas específicos.....	7
1.3 Objetivos de la Investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación	9
1.4.1 Justificación teórica.	9
1.4.2 Justificación práctica.	10
1.4.3 Justificación metodológica.	10
1.4.4 Importancia.....	10
1.5 Limitaciones.....	11

Capítulo II

Marco Teórico.....	12
2.1 Antecedentes	12
2.1.1 Internacionales.....	12
2.1.2 Nacionales.	16
2.2 Bases Teóricas	20
2.2.1 Clima organizacional.....	20
2.2.2 Desempeño laboral.	33
2.3 Definición de Términos Básicos	43

Capítulo III

Metodología de la Investigación	47
3.1 Enfoque de la Investigación.....	47
3.2 Variables	47
3.2.1 Operacionalización de variables.....	48
3.3 Hipótesis	52
3.3.1 Hipótesis general.....	52
3.3.2 Hipótesis específica	52
3.4 Tipo de Investigación.....	52
3.5 Diseño de la Investigación.....	53
3.6 Población y Muestra	54
3.6.1 Población.....	54
3.6.2 Muestra.....	55
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55
3.7.1 Técnica de Recolección de Datos.....	55
3.7.2 Instrumento de Recolección de Datos.....	56
3.7.3 Validación del Instrumento de Recolección de Datos.....	56

Capítulo IV

Resultados	60
4.1 Análisis de los Resultados	60
4.2 Discusión	95

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Apéndice A: Matriz de Consistencia

Apéndice B: Matriz de Operacionalización de Variables

Apéndice E: Instrumento de recolección de datos

Apéndice F: Cuadro de tabulación de las encuestas

Apéndice G: Fiabilidad: Alfa de Crombach

Apéndice H: Autorización para realizar el estudio in situ

Apéndice I: Validación por expertos del instrumento de investigación

Lista de Tablas:

Tabla 1: Clima organizacional y liderazgo.....	61
Tabla 2: Liderazgo y alcance de metas.....	63
Tabla 3: Clima organizacional y motivación.....	65
Tabla 4: Motivación y compromiso	67
Tabla 5: Autonomía y toma de decisiones.....	69
Tabla 6: Autonomía y solución de problemas	71
Tabla 7: Iniciativa propia y autonomía.....	73
Tabla 8: Desempeño laboral y competencia laboral.....	75
Tabla 9: Competencia laboral y eficacia	77
Tabla 10: Desempeño laboral y satisfacción laboral	79
Tabla 11: Satisfacción laboral y la remuneración	81
Tabla 12: Desempeño laboral y capacidad física	83
Tabla 13: Eficiencia laboral y aplicación de conocimientos	85
Tabla 14: Desempeño laboral y optimización de resultados	87

Lista de Figuras:

Figura 1: Clima organizacional y liderazgo	61
Figura 2: Liderazgo y alcance de metas	63
Figura 3: Clima organizacional y motivación	65
Figura 4: Motivación y compromiso	67
Figura 5: Autonomía y toma de decisiones	69
Figura 6: Autonomía y solución de problemas.....	71
Figura 7: Iniciativa propia y autonomía	73
Figura 8: Desempeño laboral y competencia laboral	75
Figura 9: Competencia laboral y eficacia	77
Figura 10: Desempeño laboral y satisfacción laboral.....	79
Figura 11: Satisfacción laboral y la remuneración	81
Figura 12: Desempeño laboral y capacidad física	83
Figura 13: Eficiencia laboral y aplicación de conocimientos.....	85
Figura 14: Desempeño laboral y optimización de resultados.....	87

Introducción

Actualmente, en las organizaciones se da una gran importancia al talento humano y a su potencial, debido a que de ellos depende el éxito y la sostenibilidad en el tiempo de la empresa, es por ello, que día a día se vienen implementando mejoras que permiten asegurar el desarrollo y el mejor desempeño laboral de los servidores, que la integran.

Se da mayor énfasis al desarrollo y cualidades personales, así como talentos, experticia y conocimientos, esto se debe a que los trabajadores de la empresa podrán lograr alcanzar los objetivos institucionales y responder eficientemente a los cambios que se dan en el entorno de la organización.

Dado ello, el presente estudio se vio motivado con el objeto de brindar oportunidades al desarrollo organizacional, para la implementación de mecanismos que permitan mejorar el desempeño laboral y maximizar la potencialidad del capital humano, desde un enfoque relacionado con la comodidad percibida por los trabajadores, con relación a su centro de trabajo y el clima organizacional.

Lo cual redundará en un mejor y más eficiente servicio hacia el público usuario que acude diariamente a realizar diversas consultas o a requerir los servicios prestados por esta área.

La presente investigación se centró en los servidores de la OGGRH del MINAGRI, con la finalidad de conocer la percepción que tienen con relación al clima organizacional de dicha área y su influencia en el desempeño laboral. En tal sentido, se elaboró el problema de investigación teniendo como variables el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores de esta oficina.

Asimismo, con la finalidad de desarrollar el presente trabajo se consultaron distintas fuentes bibliográficas relacionadas con las variables tomadas en consideración para el

presente estudio, con el objeto de presentar un sólido marco teórico que nos permita sustentar el presente estudio.

La estructura de la presente investigación, se encuentra conformada por dos secciones, claramente diferenciadas. De primera instancia, el presente trabajo se encuentra conformado por la revisión de la bibliografía de autores que respaldan todo lo relacionado al clima organizacional, visto desde diversos ángulos. Por otro lado, se ha podido revisar fuentes bibliográficas que desarrollan e investigan todo lo relacionado al desempeño laboral. En segunda instancia, se procedió a realizar el trabajo de campo y la recolección de datos, a través de un diseño metodológico descriptivo simple.

Y finalmente, se llega a las conclusiones de la investigación, las cuales buscan interpretar las apreciaciones de las personas encuestadas, con relación al clima organizacional y al desempeño laboral; concluyendo en la medida que el clima organizacional sea propicio para el ejercicio de las actividades diarias de los servidores que allí laboran, estos mejorarían su desempeño en las actividades diarias, además se recomienda la implementación un mecanismo que fomente un clima organizacional agradable, con la finalidad de propiciar la mejora en el desempeño laboral por parte de los servidores del ministerio en mención.

Problema de Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La presente investigación se pretende centrar en la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la OGGRH; sin embargo con la finalidad de tener un mejor entendimiento de lo que se pretende estudiar, a continuación presentamos de manera objetiva y precisa lo que se ha podido observar en el comportamiento de los servidores de esta área y como se ven influenciados por estos aspectos, que pasaremos a detallar.

Se entiende que el clima organizacional es el ambiente que se genera debido a las percepciones, emociones y conductas, de cada uno de los individuos que conforma una organización. Por lo tanto, el clima organizacional se ve afectado por la parte física, emocional y mental que se tiene de una organización.

De igual manera, podemos entender al clima organizacional desde la perspectiva de los individuos que integran una organización, llamado este último como clima psicológico de la organización y desde la perspectiva organizacional, más comúnmente llamado clima organizacional. Asimismo, el clima organizacional se ve afectado por las apreciaciones compartidas de los trabajadores y estos a su vez, incide en su desempeño, producto del clima organizacional. De tal manera, que se puede observar una relación estrecha entre la forma como se comportan los trabajadores, su desempeño laboral y el clima organizacional.

Dicho lo anterior, la parte psicológica del clima organizacional se encuentra conformado por las observaciones de los trabajadores y esto consiste en la captación de las representaciones psicológicas de los trabajadores con respecto a la organización, métodos y sucesos que se desarrollan en una organización.

Por lo tanto, se entiende que el clima organizacional es análogo a la dinámica de grupo, partiendo del análisis de las fuerzas internas que afectan en el ambiente laboral. Más aún, se puede entender al clima organizacional como el conjunto de valoraciones individuales y grupales de todos, y cada uno de los sujetos que constituyen una organización sobre esta misma, y en este contexto, dichas observaciones se ven influenciadas por distintas variables de carácter organizacional, psicosocial y laboral; las cuales inciden en el comportamiento organizacional y la productividad de los trabajadores.

Con relación, al desempeño laboral es entendido como la experticia que tiene un individuo para el desarrollo de sus actividades diarias dentro de un área determinada. Es por ello, que el desempeño laboral se encuentra conformado tanto por los conocimientos técnicos, habilidades y pericias abocar a resolver las situaciones que pudieran presentarse en el devenir del cumplimiento de sus funciones dentro de una organización.

Debido a esto, dentro del desempeño laboral el individuo pone de manifiesto todas sus competencias laborales adquiridas en el transcurso de su vida laboral y las integra, como un sistema de habilidades, conocimientos, actitudes, experiencias, motivaciones personales, sentimientos, particularidades personales y valores, las cuales contribuyen a la consecución de las metas que se esperan de él, en correspondencia con los requerimientos técnicos, la productividad y los servicios que brinda la empresa.

De esta forma, el término desempeño laboral hace referencia a cómo el trabajador, realiza todas sus actividades y no únicamente lo que sabe hacer, en efecto son necesarios numerosos aspectos como: las aptitudes observables tales como calidad en el proceso de desarrollo de sus funciones y en los servicios o bienes ofrecidos, la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente su función, entendido como la eficiencia, y finalmente, la productividad dentro del ámbito laboral, el aprovechamiento de su tiempo de permanencia

en la entidad, el acatamiento de las políticas, normas, lineamientos en el trabajo y demás normas específicas de cada posición de trabajo y las cualidades particulares que son necesarias para el desempeño de determinadas funciones, ocupaciones o cargos, lo cual nos lleva a la observancia de la idoneidad demostrada por el trabajador.

De este modo, el desempeño laboral es entendido como el nivel de cumplimiento obtenido por el servidor con relación a la consecución de las metas establecidas dentro de la entidad en un lapso de tiempo determinado. Por lo tanto, podemos decir que el desempeño laboral se encuentra conformado por los comportamientos y habilidades de los trabajadores dentro de una organización, y el rendimiento que demuestra al realizar sus actividades laborales; en otras palabras, el desempeño laboral ve específicamente lo eficiente que puede ser un trabajador y la manera como desempeña sus actividades diariamente.

El MINAGRI, fue creado mediante la Ley N° 9711, en el año 1942, durante el gobierno del entonces presidente, Dr. Manuel Prado Ugarteche. Estableciendo un organismo central del estado que velará por el desarrollo de la agricultura, ganadería, aguas e irrigación y alimentación nacional.

Actualmente, en el MINAGRI laboran ochocientos noventa y dos (892) servidores civiles de distintos regímenes laborales, los cuales desempeñan sus actividades acorde a los lineamientos establecidos y teniendo presente los objetivos institucionales.

La oficina encargada de la administración y gestión del personal es el órgano responsable de planificar, organizar, ejecutar y dirigir las actividades referidas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Depende jerárquicamente de la Secretaría General, y contribuye a la mejora del desempeño y a la gestión de los recursos humanos del sector agrario, para la consecución de los objetivos y metas que coadyuven al cumplimiento de la misión y logro de la visión institucional.

Asimismo, la OGGRH es la unidad orgánica responsable de la gestión de los recursos humanos en el MINAGRI, e implementa las disposiciones que emita SERVIR, como ente rector del Sistema Administrativo de Recursos Humanos.

Mediante Decreto Supremo N° 031-2008-AG se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MINAGRI, figurando como órgano de apoyo de la Oficina de Administración. Posteriormente, en el año 2014, con Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI se aprueba el ROF del MINAGRI, en el cual dispone que esta oficina este adscrita a la Secretaría General del MINAGRI.

Finalmente, mediante Resolución Ministerial N° 0434-2014-MINAGRI se equiparó la Unidad de Personal como una Oficina General, conforme al actual Reglamento de Organización y Funciones; Esta oficina se encuentra a cargo de un personal directivo de confianza designado mediante resolución ministerial.

Después de realizar una minuciosa observación del clima organizacional existente en esta oficina del MINAGRI, se pudo apreciar lo siguiente: i) Servidores civiles desmotivados; ii) Existe una asignación de tareas desproporcionada; iii) Los servidores civiles no siempre se apoyan; iv) No siempre se brinda una adecuada atención a los usuarios internos y externos; v) Los servidores civiles no se encuentran motivados para realizar sus actividades diarias; vi) Los servidores no encuentran la motivación suficiente para capacitarse y brindar un mejor servicio.

La situación descrita en el párrafo anterior afecta el desempeño laboral de los servidores civiles de esta oficina debido a que su clima organizacional no es el adecuado para el cumplimiento de las labores diarias y, además, esta situación perjudica notablemente al proceso de toma de decisiones. Asimismo, al no contar con servidores debidamente motivados para el cumplimiento de sus labores diarias, no se podrá ejercer adecuadamente

la defensa de los intereses del Estado dentro del sector agrario, debido a los diversos juicios que le son entablados. De igual manera, esta situación propicia el incumplimiento de la normatividad vigente en lo relacionado a la gestión de los recursos humanos en la entidad y podría ocasionar que los servidores y funcionarios públicos que desempeñan sus actividades en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, reciban sanciones por parte de las autoridades competentes.

Con el propósito, de revertir la situación descrita en el párrafo precedente, se hace necesario contar con un mecanismo que garantice la mejora en el clima organizacional; propiciando, lograr los objetivos propuestos y que, al mismo tiempo, motive a los servidores civiles al cumplimiento de sus actividades diarias de la manera más adecuada posible garantizando el fiel cumplimiento de la normatividad vigente en la materia y a su vez mejore el servicio brindado a los usuarios internos y externos del MINAGRI.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Problema general.

¿De qué forma el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017?

1.2.2 Problemas específicos.

¿De qué forma el liderazgo influye en el desempeño laboral, respecto de la competencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017?

¿De qué forma la motivación laboral influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017?

¿De qué forma la autonomía personal de los servidores influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general.

Demostrar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

1.3.2 Objetivos específicos.

Determinar cómo el liderazgo influye en el desempeño laboral, respecto de la competencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

Establecer cómo la motivación personal influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

Determinar cómo la autonomía personal de los servidores influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

1.4 Justificación e Importancia de la Investigación

El presente estudio tiene su justificación por los siguientes criterios:

1.4.1 Justificación teórica.

La presente investigación centra sus esfuerzos en el estudio y aplicación de las bases teóricas vinculadas con el clima organizacional y el desempeño laboral, debido a que se basa en las distintas teorías formuladas por los autores, las cuales han sido consultadas y que son aplicables en la administración de los recursos humanos.

La presente investigación pretende evidenciar la influencia del clima organizacional, a través de las teorías desarrolladas por estudiosos de los temas planteados, y por tanto aportan en el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral en las entidades públicas, con la finalidad colaborar en el desarrollo de medidas que coadyuven a la implementación de mecanismos que contribuyan al mejor desempeño de los servidores civiles.

A esto se suma que, que la presente investigación recoge los principios de la administración relacionados con la motivación del personal, lo cual redundará en un mejor desempeño laboral conforme a las nuevas tendencias de la administración, que buscan optimizar los servicios y, consecuentemente, la competitividad de las organizaciones en su entorno.

Debido a esto, es de gran importancia conocer cómo influye el clima organizacional sobre el desempeño de los servidores en una entidad gubernamental, con la finalidad de desarrollar estrategias coherentes con las nuevas tendencias vigentes en la administración pública; las cuales centran sus esfuerzos en el alcance de las metas propuestas para cada sector.

1.4.2 Justificación práctica.

La investigación a realizar tendrá un impacto positivo en la consecución de los objetivos de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos ya que ayudará en el estudio de técnicas y métodos que garanticen que el clima organizacional se convierta en una herramienta útil, lo cual permitirá alcanzar mejores estándares en el desempeño laboral de los trabajadores que prestan su servicio en esta oficina.

La presente investigación se enfocará en el estudio de métodos que se ajusten a las necesidades de la OGGRH y que coadyuven en mejorar su productividad, propiciando el aumento en las habilidades y conocimientos de cada uno de los servidores civiles.

1.4.3 Justificación metodológica.

La metodología empleada para el análisis del objeto de estudio planteado corresponde al empleo de técnicas, instrumentos y procedimientos que se ajustan a las necesidades y que resultan adecuadas para la recolección y sistematización de la información que permitirá comprobar y sustentar fehacientemente la hipótesis planteada en la presente investigación, con la finalidad de determinar la influencia existente entre las variables propuestas.

La metodología empleada sustentará su importancia en la fase en la que se obtendrán los resultados de las técnicas de recolección de datos propuestos así observar el problema de investigación y determinar la contrastación de la hipótesis propuesta y su correspondiente explicación, así como proponer recomendaciones que resulten de utilidad para esta oficina.

1.4.4 Importancia.

La presente investigación favorecerá al proceso de toma de decisiones con relación a la dación y/o reconocimiento de los derechos y deberes de los servidores civiles de este ministerio y a valorar los cambios en el desempeño laboral del talento humano luego que se haya implementado las recomendaciones de mejora en lo relacionado al clima organizacional.

1.5 Limitaciones

Durante el desarrollo del presente estudio se encontraron una serie de limitaciones, las cuales se pasarán a detallar:

Falta de una herramienta de gestión que permita la medición del clima organizacional en esta oficina, lo cual conllevó al retraso en el acceso a la información.

A esto se suma la escases de tiempo, tomando en consideración que los involucrados tienen que distribuir su tiempo entre su trabajo y la elaboración de la presente investigación, motivo por el cual el tiempo para la realización del mismo se ve afectado.

Finalmente, las limitaciones fueron superadas gracias a la colaboración y apoyo de los servidores civiles.

Capítulo I

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales.

Palacios (2019), desarrollo el trabajo de investigación titulado: *Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí - Ecuador*. Tesis de posgrado, realizado en la Universidad Eloy Alfaro de Manabí, de la República del Ecuador, cuyo objetivo es establecer cómo influye el clima organizacional, en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud en la provincia de Manabí. Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, cuya población, objeto de estudio, estuvo constituida por 420 funcionarios y la muestra estuvo compuesta por 312 colaboradores. De la investigación, se obtiene como principal conclusión que el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo.

Esta investigación evidencia que existe una directa relación de influencia del clima organizacional en la manera como desempeñan sus funciones los trabajadores administrativos, teniendo en consideración que el clima organizacional se perfila como factor determinante para el correcto desempeño laboral de los colaboradores en la organización.

Zans (2017), realizó la investigación titulada: *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN – Managua en el periodo 2016*, tesis de posgrado, realizado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, de la República de Nicaragua, cuyo objetivo es analizar cuál es la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la parte administrativa y los docentes de la facultad. Para el desarrollo de esta investigación se tomó en consideración el

tipo cuantitativo. En esta investigación participaron 88 colaboradores de la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa de la UNAN. Presenta como principal conclusión que los colaboradores de esta facultad consideran que al mejorar el clima organizacional se beneficiará el desempeño laboral, así como las relaciones interpersonales.

En este trabajo es necesario destacar las conclusiones a las que llega el investigador, las cuales se condicen con lo percibido por los propios trabajadores, quienes también consideran que el mejorar el clima organizacional beneficiaría en el desempeño laboral de los servidores. De esta manera, se puede observar una vez más que diversos aspectos relacionados con el clima organizacional llegaran a influir significativamente en el buen desempeño de los trabajadores.

Jácome (2015), desarrollo el trabajo de investigación titulado: *El Clima Organizacional y el Desempeño de Funciones de los Trabajadores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, del Cantón Ambato - Provincia de Tungurahua*. Tesis de pregrado, realizado en la Universidad Técnica de Ambato, de la ciudad de Ambato de la República del Ecuador, cuyo objetivo es realizar un análisis del origen de un inadecuado clima organizacional en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, cuya población y muestra estuvo conformada por 31 trabajadores de este ministerio. De la investigación se obtiene como principal conclusión que en ese ministerio no presenta un ambiente laboral adecuado, lo cual provoca el malestar de sus empleados y como consecuencia el rendimiento de estos no es el más óptimo

La investigación evidencia la existencia de una correspondencia entre el clima organizacional y la manera como desempeñan sus funciones los trabajadores, teniendo en consideración que en ambos casos se perfila como factor de gran influencia al clima organizacional en la manera como los colaboradores realizan sus actividades rutinarias en

su centro de labores. En el entendido que si una organización ofrece un mejor ambiente laboral y este es percibido de esta manera por sus integrantes, podrán desempeñar sus actividades con mayor solvencia y se convertirán en agentes productivos.

Alva y Gómez (2016) desarrollo el trabajo de investigación titulado: *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección*. Tesis de posgrado, realizado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, de la ciudad de Guayaquil de la República del Ecuador, cuyo objetivo es analizar cómo influye la forma en que se administran los subsistemas de talento humano en la manera como se desempeñan laboralmente el personal en una institución pública de la ciudad de Guayaquil - Coordinación Zonal 8 en el período 2014. El tipo de investigación se consideró cuantitativa. Para realizar el estudio se consideró como población a 241 servidores públicos, de la cual se obtuvo la muestra conformada por 140 colaboradores de la Coordinación zonal 8. En esta investigación se obtuvo como resultado la existencia de una influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de esta institución, por parte de la manera en que se administran los subsistemas del talento humano.

Se tomó en consideración este trabajo de investigación debido a que investiga la variable desempeño laboral y plantea como esta variable se puede ver afectada por diversos factores de carácter organizacional, entre los cuales plantea los subsistemas del talento humano. Lo cual motivó el uso de esta investigación como antecedente, debido a que se relaciona directamente con el objeto de estudio de la variable desempeño laboral.

Onofre (2014), realizó el trabajo titulado: *El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral*, tesis de pregrado, realizado en la

Universidad Central del Ecuador, de la República del Ecuador, cuyo objetivo, es determinar cómo se ve influenciado el desempeño laboral por otros factores como el clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores de la Sub secretaría de Información. Para llevar a cabo, esta investigación se tomó en consideración el tipo cuantitativo. En esta investigación participaron 53 trabajadores de la Subsecretaría de Información. Presenta como principal conclusión la existencia de una correspondencia entre desempeño de los trabajadores y el clima organizacional en la sub secretaría de información.

En este trabajo, es necesario resaltar que el autor, después de recabar la información necesaria mediante las encuestas empleadas y de tabular las respuestas obtenidas, concluye que el desempeño laboral se puede verse influenciado significativamente por diversos elementos, tales como el grado de satisfacción de los empleados y el clima organizacional. De igual modo, es necesario acotar que, según varios autores, el correcto desempeño laboral contribuirá al alcance de las metas organizacionales propuestas, motivo por el cual es necesario poner énfasis en la evaluación de los aspectos que puedan mermar en el desempeño de los colaboradores, en la organización.

Enríquez (2014) desarrollo el trabajo de investigación titulado: *Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México*. Tesis de posgrado, realizado en la Universidad de Montemorelos, de la ciudad de Montemorelos en los Estados Unidos Mexicanos, cuyo objetivo es Establecer si el nivel en la motivación es causa del grado de desempeño por parte de los empleados del Instituto de la Visión en México. El tipo de estudio es de carácter cuantitativo. Para realizar este estudio se consideró a 164 empleados Instituto de la Visión de los Estados Unidos Mexicanos, los cuales conformaron la como población y muestra. En esta investigación arrojó como resultado la presencia de una influencia lineal positiva y significancia entre el nivel en la motivación y

el nivel en el desempeño de los empleados y concluye el desempeño laboral será directamente proporcional a la motivación que tengan los trabajadores.

Se tomó en consideración este trabajo de investigación debido a que investiga la variable desempeño laboral y se relaciona con el presente estudio en la medida que se puede visualizar como el desempeño laboral de los colaboradores se ve afectado por diversas motivaciones, lo cual afecta de manera directa a como se percibe la organización y como es el desenvolvimiento de los colaboradores que integran dicha organización, en la medida que mientras mayor sea la motivación mayor será el desempeño de los colaboradores.

2.1.2 Nacionales.

Lazo y Ordaya (2018) desarrollaron la investigación titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de una agencia agraria de Chupaca*, tesis de pregrado, realizado en la Universidad Continental, en la ciudad de Huancayo, Perú, cuyo objetivo es determinar cómo se relacionan el desempeño laboral de los colaboradores con el clima organizacional percibido en la Agencia Agraria Chupaca – DRA/J en el año 2017. Esta investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo y cuenta con una población y muestra conformada por quince colaboradores de la Agencia Agraria Chupaca y llega a la conclusión de que existe una estrecha relación entre el desempeño de los trabajadores de la Agencia Agraria Chupaca y el clima organizacional de esta entidad.

Se tomó como referencia a esta investigación, debido a que coincide con la presente investigación en el estudio de variable clima organizacional y cómo afecta a otros aspectos dentro de la organización. Es importante resaltar que esta investigación propone que en la medida que se continúe con la buena relación entre los colaboradores y el director de la agencia, se mantendrá el clima organizacional favorable para la mejora del desempeño en las funciones desarrolladas por los colaboradores y consecuentemente se podrá alcanzar las metas organizacionales propuestas.

Potocino (2018) desarrolló la investigación titulada: *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Programa Generación de Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima - 2017*, tesis de pregrado, realizado en la Universidad Tecnológica del Perú, en la ciudad de Lima, Perú, cuyo objetivo es establecer la existencia de la relación entre desempeño laboral de los colaboradores del Programa de Generación del Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda y su clima organizacional, durante el año 2017. Esta investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo y cuenta con una población y muestra conformada por 45 colaboradores y concluye que, efectivamente, existe una correlación positiva moderada entre el desempeño laboral y el clima organizacional percibido por los colaboradores del Programa de Generación del Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima – 2017.

Se considera esta investigación importante, debido a que refuerza la propuesta de la presencia de una correspondencia entre clima organizacional y la manera como se desempeñan los colaboradores en su centro de labores, lo cual se condice con la presente investigación y realiza un estudio sobre la variable clima organizacional. Asimismo, en la investigación se pone un especial énfasis en el cuidado que se debe tener sobre los aspectos relacionados al clima organizacional, con la finalidad que estos propicien las condiciones necesarias para que los colaboradores puedan mostrar su mayor potencial.

Alberca y Valentín (2017) desarrollaron la investigación titulada: *Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación*, tesis de pregrado, realizado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, en la ciudad de Lima, Perú, cuyo objetivo es determinar como la calidad del servicio brindado por el personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación puede ser influenciado por el clima organizacional. Esta investigación se realizó bajo un enfoque

cuantitativo y cuenta con una población conformada por 350 trabajadores y una muestra conformada por 184 trabajadores y se llega a la conclusión de que el clima organizacional influye en las características de calidad del servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Se tomó este trabajo debido a que realiza un estudio sobre la variable clima organizacional, materia de análisis del presente trabajo, y sobre cómo puede influir en otros aspectos relacionados con el servicio que es ofrecido por los trabajadores. Asimismo, durante esta investigación se presentan aspectos que pueden colaborar en la mejora del clima organizacional y, de esta manera, fomentar un clima de armonía que permita alcanzar mejores estándares en el desempeño de los trabajadores y, consecuentemente, mejorar en el servicio ofrecido por los trabajadores.

Alarcon (2018), desarrollo el trabajo de investigación titulado: *Gestión de la Capacitación y Desempeño Laboral de los Servidores Civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, año 2016*, tesis de posgrado, realizado en la Universidad Cesar Vallejo, de la ciudad de Lima, Perú, cuyo propósito es determinar el nivel de correspondencia de la gestión de la capacitación con el desempeño laboral en los servidores civiles del MINAGRI en el año 2016. El tipo de investigación se consideró descriptivo y cuenta con una población conformada por un total de 257 servidores civiles y una muestra compuesta por 154 servidores civiles que vienen prestando sus servicios en los diferentes órganos de apoyo de esta entidad pública. Además se obtiene como resultado que se evidencia que el sub proceso de gestión de la capacitación se conforma como un elemento relacionado directamente con la manera como desempeñan sus actividades los servidores civiles de este ministerio durante el año 2016 y llega la conclusión de que se presenta una relación directa y significativa entre el plan de capacitación de los servidores del Ministerio de Agricultura y Riego y su respectivo desempeño laboral en el año 2016.

Esta investigación coincide con el presente estudio en la medida que hace hincapié en que el desempeño laboral puede verse afectado por diversos elementos, en este caso en particular, el tesista Alarcón, comprueba que la adecuada capacitación de los servidores de los órganos de apoyo que conforman esta entidad pública redundará en beneficio para que dichos servidores se desenvuelvan correctamente en su centro de labores, con lo cual nos da un vistazo, desde otro punto de vista, como el desempeño laboral puede mejorar en base a factores que son percibidos por los servidores y a los cuales responden favorablemente, en tanto estos factores sean considerados como beneficiosos para los servidores.

De la Torre y Bustamante (2016), realizaron el trabajo titulado: *Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú*, tesis de pregrado, desarrollado en la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, cuyo objetivo es estudiar la correspondencia existente entre el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico y la cultura organizacional observada en la Biblioteca Nacional del Perú. Es una investigación de tipo descriptiva, con una población de 42 personas y una muestra conformada por 37 personas. De la investigación se obtiene como resultado que se puede observar que la cultura organizacional se corresponde directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de esta entidad pública y se llega a la conclusión que al optimizar en la medida que se fomente una cultura organizacional óptima, se demostrarán cambios que propician el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores.

Esta investigación se corresponde directamente con el presente estudio debido a que llega a la conclusión que al propiciar diversas mejoras relacionadas con el entorno en que se desarrollan las actividades se podrán influir positivamente en la manera como desempeñan sus funciones los trabajadores; por el contrario, un entorno poco auspicioso, o que sea

percibido de manera negativa, no fomentará que los trabajadores desempeñen sus actividades de la mejor manera posible y, consecuentemente, no explotaran sus capacidades para alcanzar las metas propuestas.

Gallegos (2016), realizaron el trabajo titulado: *Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Servidores de (sic) Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa - 2016*, tesis de posgrado, desarrollado en la Universidad Nacional de San Agustín, de la ciudad de Arequipa, Perú, cuyo objetivo es establecer la relación existente entre el desempeño laboral de los servidores de la Gerencia Administrativa de Arequipa del Ministerio Público y su clima organizacional. Es una investigación de con un enfoque cuantitativa, con una población y muestra conformado por 60 colaboradores de la gerencia. De este estudio se obtiene como resultado que existe de una correspondencia entre el desempeño laboral y el clima organizacional.

Este trabajo de investigación coincide con el presente estudio y refuerza el hecho que el desempeño laboral puede ser afectado, directamente, por un cumulo de percepciones y sentimientos de los integrantes de la organización. Por lo tanto, se puede observar la existencia de una íntima relación entre estas dos variables (el clima organizacional y el desempeño laboral) concluyéndose que son directamente proporcionales; es decir, que cuanto mejor sea el clima organizacional en una organización, mejor será el desempeño de sus colaboradores.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Clima organizacional.

El clima organizacional, por sí solo, puede llegar a abarcar una variedad de temas, no obstante, debemos destacar que todos los conceptos convergen en las percepciones que pueda tener el trabajador respecto de la organización. Carbajal et al (2013) afirma lo siguiente, respecto del clima organizacional:

...es visto como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas entre muchas otras variables que se explican por sí solas y que son denominadas también dimensiones del clima organizacional... (p. 118).

En este sentido, bajo este enfoque se puede apreciar que la manera como se comportan los miembros al interior de una organización se encuentra influenciado por diversos estímulos que provienen directamente de la propia organización. Asimismo, la organización, vista como un sistema independiente de los demás, se encuentra conformada por distintas dimensiones que pueden afectar el desenvolvimiento de los integrantes que se encuentran en su interior. De igual manera, es necesario mencionar que pueden ser variados los elementos que coadyuvan a la formación de un clima organizacional determinado, tal es el caso del estilo de liderazgo, las motivaciones que se brinden, la comunicación, los procesos internos, la fijación de objetivos, entre otros. Todos estos factores, hacen del clima organizacional un elemento que se puede identificar claramente en una organización y diferenciarla de otra.

Por lo tanto, se puede decir que el clima organizacional influye fuerte y directamente en el desempeño y comportamiento de cada uno de los individuos que conforman una organización, pero a su vez puede ser transformado por factores que se encuentran al interior de dicha organización.

Asimismo, Pulido, Guerrero y Celis (2019) nos dicen que el comportamiento dentro de la organización y la productividad se encuentra estrechamente relacionado con la percepción que tenga el trabajador respecto de la organización en relación con los factores organizacionales y el modelo de negocio, entendiéndose esto último como el clima

organizacional, lo cual puede fijar en el individuo el sentimiento de grupo y de este modo sentirse identificado con la organización, lo cual afectará su productividad y comportamiento. Por lo tanto, podemos afirmar que el clima organizacional se encuentra conformado por el conjunto de percepciones internas que los integrantes de una entidad tienen sobre dicha organización. En este sentido, el clima organizacional pasaría a ser una cualidad que emana de la organización y como tal puede ser experimentada o percibida por los integrantes de dicha organización. Asimismo, estas características que conforman el clima organizacional, pueden llevar a que los integrantes de determinada organización se sientan motivados a portar y/o colaborar eficientemente para la consecución de los objetivos institucionales. Por tanto, si el clima organizacional favorece o permite que se logren las satisfacciones personales de los individuos que conforman dicha organización, tiende a mostrarse positivo; por el contrario, si el clima organizacional obstaculiza la consecución de las metas individuales de cada persona, tiene a causar frustración y se percibe de manera negativa.

Por otro lado, tenemos a Rodríguez y Alcover (2014) quienes plantean que el clima organizacional se encuentra determinado, en un sentido amplio, como las percepciones que son compartidas por las personas que conforman una organización con relación al cómo se presentan las cosas en dicha organización. De esta manera, encontramos que este concepto contiene términos similares a la anterior definición. Sin embargo, es necesario precisar que el clima organizacional, para ser percibido de manera compartida por los integrantes de una organización debe tener características que se vinculen directamente con el desarrollo de las actividades en su interior, es decir las prácticas y procedimientos formales e informales, al interior de la organización, son criterios que inciden esencialmente en dicha percepción y que pueden convertirse en indicadores en la consecución de las metas organizacionales. De igual manera, se debe observar que el clima organizacional, no representa una percepción

volátil acerca del entorno de trabajo, es más bien una condición que se mantiene relativamente estable al interior de la organización, la cual es experimentada por los trabajadores y que puede influir en su desenvolvimiento y comportamiento, que puede ser explicada a través de las apreciaciones de todas las características que conforman el clima organizacional de una determinada entidad.

2.2.1.1 Características del clima organizacional.

Según la literatura observada, se puede apreciar que existe una serie de características y factores que se pueden atribuir al clima organizacional.

Así tenemos el trabajo de Huaman, Izquierdo & Lopez, citado por Louffat (2015) quienes presentan las siguientes características del clima organizacional:

Es “a)... la referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
b)...tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios coyunturales.
c)...tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. d)...afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. e)...es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de las organizaciones y, a su vez, afecta a dichos comportamientos” (p. 279)

En efecto, podemos apreciar que el clima organizacional se encuentra conformado por ciertas características externas a la persona, pero a su vez se ve afectado por la manera en que se comportan los individuos que integran una determinada organización y sus actitudes. En todo caso, se puede observar que el clima organizacional posee características dinámicas que al ser afectadas por algún agente, afectan de igual modo a dicho agente. En todo caso, el clima organizacional está conformado por un cumulo de características existentes en todo medio donde se lleven a cabo actividades de trabajo, y estas

peculiaridades son observadas e influenciadas por los trabajadores y estos a su vez se ven influenciados por dichas características o patrones.

Por otra parte, , se puede observar que el clima organizacional marca la pauta, convirtiéndose en una referencia sobre la organización, la cual es percibida y cuyas variables son aspectos que dan forma y guardan una íntima relación con el ambiente interno de trabajo.

Asimismo, nos dice Louffat (2015), que el clima organizacional tiende a una cierta permanencia. Lo cual llama a concluir que el clima organizacional brinda una cierta percepción de estabilidad al interior de la organización. De igual manera, se puede deducir que los cambios en el clima organizacional se dan de manera gradual, lo cual no quiere decir que situaciones de estrés, devenidas de decisiones que puedan afectar el devenir organizacional, puedan perturbar de manera significativa al clima organizacional.

2.2.1.2 Liderazgo.

A continuación se repasó algunas definiciones acerca de lo que es el liderazgo, así tenemos a Solanellas (2014) quien afirma que el liderazgo puede entenderse como la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros individuos y a través de estos últimos lograr los objetivos propuestos. De esta definición, se desprende que el liderazgo no involucra única y exclusivamente a una sola persona, en todo caso, plantea que el liderazgo se encuentra estrechamente ligado a dos variables, la primera que sería la influencia que puede ejercer sobre un grupo de personas y la segunda que está relacionada a la consecución de objetivos organizacionales. En otras palabras, el liderazgo, en sí, no es un aspecto que solo involucraría a una persona, sino que, como condicional para que exista el liderazgo debe existir un grupo de personas sobre las cuales ejercer la influencia del líder y los cuales se llegan a sentirse identificados con la visión del líder y trabajan para alcanzar dicha visión.

De igual modo tenemos a Pucheu (2014), quien afirma que dentro de lo que es entendido como liderazgo se encuentra claramente evidenciada la influencia que ejerce una persona, llamada líder, sobre sus seguidores, sobre las cuales se imprimen las creencias o valores. De este modo se intenta dar una explicación sobre cómo el proceso es capaz de ejercer una afectación sobre como los seguidores pueden interpretar ciertos eventos, como por ejemplo la elección de determinados objetivos grupales u objetivos organizacionales, el cómo se va a realizar la distribución de tareas, relacionadas con el trabajo, para la consecución de los objetivos propuestos, las diferentes motivaciones y grados de cooperación que se pueden dar en relación a las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes del equipo.

2.2.1.3 Liderazgo autocrático.

Con relación al liderazgo, existen varias teorías relacionadas con los estilos de liderazgo que se pueden presentar. Sin embargo, para el presente estudio nos interesa puntualizar que nos centraremos, exclusivamente, en el estilo de liderazgo autocrático, por ser el que más se aproxima a la realidad problemática que se ha podido observar.

Así tenemos a Villar (2017) quien afirma que el estilo de liderazgo autocrático es: “el líder organizaba todas las actividades de un grupo, indicaba lo que debían hacer e impedía su participación” (p. 78), este estilo de liderazgo se caracteriza por buscar la centralización del poder y, consecuentemente, también centraliza la toma de decisiones. En otras palabras, no tiene la capacidad de delegar responsabilidades, con lo cual genera un ambiente de inseguridad en sus colaboradores. Asimismo, este tipo de liderazgo se concentra en la ejecución de las tareas, sin contemplación en la situación anímica del personal, entre otras. En contraposición, a pesar de ser un líder con características orientadas al logro de los objetivos y poca preocupación por los colaboradores, este estilo de liderazgo permite que la

toma de decisiones sea rápida, debido a que tienden a concentrar el poder, pero puede causar rechazo, por parte de sus subordinados si el líder es extremadamente autocrático.

De tal forma, de la definición precedente, podemos observar que al no delegar responsabilidades, genera poca o nula confianza en sus colaboradores y su trato se caracteriza por buscar que se cumplan los objetivos a través del temor o castigo. Con relación a la comunicación, tienden a mantener una comunicación formal y vertical que va desde arriba, en donde se ubica el líder, hacia abajo, en donde se ubican los colaboradores, por lo tanto no existe mayor interacción entre ambas partes y menos aún para el establecimiento de los objetivos.

Por su parte, también tenemos a Chávez (2015), quien afirma que el Modelo Autocrático es un: “Modelo Administrativo que depende del poder, centrado en la empresa y en el supervisor” (p. 96) es decir, que este modelo concentra su poder alrededor de lo que se estipula en el organigrama institucional. Por lo tanto, esta forma de administrar se centra en que el trabajador no cumplirá con sus funciones si es que no recibe una supervisión constante, la cual es ejercida por el poder que da la autoridad del cargo, basándose en la desconfianza. Motivo por el cual los trabajadores necesitan ser dirigidos y orientados por la autoridad competente, ejerciendo la coerción sobre ellos para que desempeñen efectivamente sus labores diarias, convirtiéndose, de este modo, el trabajador en un ser pasivo cuya actitud se basa en el temor hacia el jefe, lo cual origina dependencia y obediencia ciega hacia el jefe.

2.2.1.4 Motivación laboral.

En lo que respecta a la motivación existen dos corrientes teóricas claramente diferenciadas una de otra, por un lado se encuentra la corriente mecanicista y por otro lado la corriente humanista. Así tenemos a Quintanilla (2013), quien presenta una interesante definición de la motivación, es así que nos dice que la motivación es un proceso psicológico que tiene

como principal característica dar un impulso en una dirección determinada y con cierta persistencia a la conducta de un individuo (p. 114), en este sentido, tenemos que la motivación es intrínseca a la persona humana, teniendo como premisa que, en este sentido, las personas gozan de autonomía para tomar ciertas iniciativas o decisiones que conduzcan a la realización personal de cada individuo, esta situación se encuentra ligada a la autoexpresión como finalidad de la vida laboral. Es así, que el individuo pasa a ser un ente activo en la realización de sus motivaciones personales y, por lo tanto, se encuentra con los medios necesarios para afrontar diversas situaciones y solucionar problemas de mayor complejidad a los que se presentan en el día a día, como consecuencia de las actividades que desarrolla diariamente en su centro de trabajo.

Asimismo, la motivación, al ser un proceso psicológico que causa una direccionalidad de la conducta humana, ocasiona que el individuo desee contribuir eficiente y creativamente con la determinación y con la mira puesta en los objetivos propuestos, por lo tanto la motivación parte desde el individuo, como participe activo, hacia la organización como receptora de los procesos que ayudaron a la motivación del individuo.

Así pues, tenemos a Zepeda (2017), quien nos dice que: “motivar es impulsar el desplazamiento de una creencia, emoción, actitud o conducta hacia otro distinto” (p. 216) en el entendido que, la motivación consiste de un factor, principalmente, emocional e intrínseco a la persona. De esta manera, resultaría difícil de pensar en una persona que se encuentre altamente motivada para realizar alguna actividad sin que le resulte atractiva. Asimismo, resultaría necesario precisar que la motivación se encuentra estrechamente ligada con el manejo de las propias energías y la capacidad de definir qué acciones se toman con la finalidad de direccionar dichas energías. Por otro lado, se puede observar existe un componente ligado a las creencias, percepciones y autoestima, debido a ello la motivación no consiste, simplemente, en el repetir una y otra vez que se deben cumplir los objetivos

propuestos, se debe, más bien, buscar una metodología que satisfaga estos componentes y que impulsen al trabajador a que realice sus actividades de la manera más óptima posible.

2.2.1.5 La remuneración.

Con respecto a la remuneración, es necesario tener en cuenta que las organizaciones que se encuentran interesadas en atraer y retener el mejor talento humano posible, deberán contar con un mecanismo o proceso que garantice que la remuneración sea competitiva y acorde a los estándares del mercado.

Con relación a la remuneración o la compensación, según sea el caso, tenemos a Fernandez y Junquera (2013), quienes afirman que la remuneración se encuentra conformada por la contraprestación, ya sea esta financiera o no, que una determinada empresa otorga a un trabajador como retribución por sus servicios prestados. En este sentido, se puede afirmar que la remuneración total, percibida por los servidores, es la sumatoria de los estímulos intrínsecos y extrínsecos, que son proporcionados por la organización en retribución por los servicios o actividades desarrolladas al interior de dicha entidad.

La remuneración debe servir, con la finalidad de proporcionar una mayor motivación para el correcto desempeño de los servidores y de esta manera fomentar que deseen permanecer y/o pertenecer a dicha entidad. Es por ello que se deberá tener en cuenta que una remuneración demasiado baja, con relación a los estándares del mercado laboral, solo propiciaría que los servidores competentes puedan postular, y posteriormente migrar, a empresas cuyas remuneraciones se encuentran por encima de su actual remuneración, o caso contrario, el mejor talento humano no se verá atraído hacia dicha empresa y por lo tanto no participara en sus convocatorias de personal. Por otro lado, si una empresa opta por pagar a sus empleados altas remuneraciones, podría conllevar a un alto coste de sus productos y/o servicios y, por lo tanto, no sería una empresa rentable.

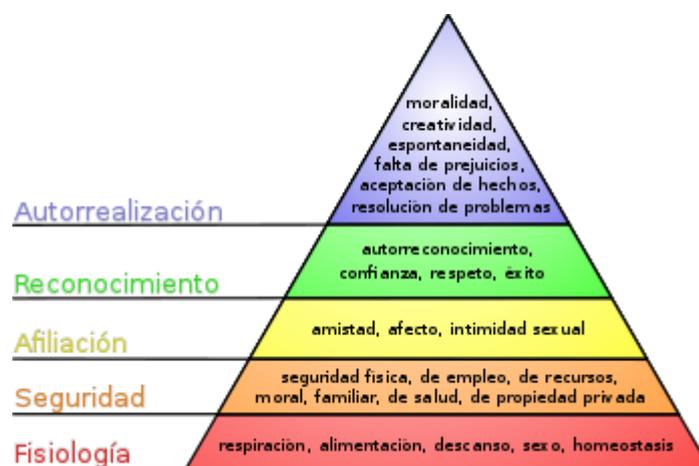
Del mismo modo, tenemos a Martínez (2017) quienes nos presentan la siguiente definición de lo que son las prestaciones económicas como el pago que es recibido por un trabajador en merito por su desempeño demostrado durante una jornada laboral previamente establecida, la cual no se encuentra conformada únicamente por el salario pactado previamente, sino que también incluye a otras ventajas las cuales están destinadas a la satisfacción de una necesidad de naturaleza económica. De esta manera, podemos observar que, para Martínez, la remuneración se encuentra conformada por el estímulo monetario que es recibido por el servidor en función a ciertos criterios observados y relacionados con ciertas competencias o el rendimiento del servidor en su puesto de trabajo. Bajo este contexto, una remuneración, en términos de dinero, tradicionalmente se ha considerado como el estímulo por excelencia, para la compensación por el trabajo realizado en una determinada actividad dentro de la empresa.

Asimismo, es necesario precisar que usualmente se suele asignar un monto para el pago de la remuneración teniendo en consideración como aporta dicho puesto a los objetivos organizacionales, es así que mientras más complejas sean las actividades que se desarrollan en un puesto, y consecuentemente la persona que ocupa dicho puesto, la remuneración asignada suele ser mayor. Por lo tanto, generalmente, las empresas emplean métodos para valorizar sus puestos de trabajo, teniendo en consideración determinados factores y competencias que esperan encontrar en un candidato a ocupar dicho puesto. De esta forma, se puede observar diferentes niveles de compensación para los puestos de trabajo, teniendo en consideración los elementos que se buscan, para la consecución de los objetivos de la organización.

2.2.1.6 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

Con relación a la motivación, existen variadas teorías que nos pueden aclarar todo lo concerniente a como se presenta la motivación en los trabajadores, ya sean estas intrínsecas,

las relacionadas con el comportamiento al propio desempeño del trabajador para realizar una labor determinada, o extrínsecas, las cuales se encuentran relacionadas a la obtención de determinadas recompensas materiales, reconocimiento o con la finalidad de evitar un castigo. Asimismo, podría exponerse el caso de la hipótesis de las expectativas, desarrollada por Victor H. Vroom, la cual indica que la motivación se encuentra directamente relacionada con el esfuerzo a realizar en una determinada actividad; consecuentemente, mientras que a mayor esfuerzo se necesite para una actividad, los trabajadores se encontrarán más motivados, con lo cual se obtendrán los resultados esperados. Sin embargo, para el desarrollo del presente trabajo, se tomará en cuenta la teoría de la Jerarquía de las Necesidades, desarrollada por Abraham Maslow, la cual se basa en la satisfacción de las necesidades básicas, para así ir escalando en la pirámide en la búsqueda de la satisfacción de otras necesidades, según se detalla en la siguiente imagen:



Fuente: Wikipedia

Así tenemos a Gareth y Jennifer (2014), quienes proponen que la jerarquía de necesidades de Maslow es una pirámide conformada por las cinco necesidades primordiales que pueden impulsar la conducta de un individuo, en base a sus motivaciones. Es por eso, que este estudioso planteó que todas las necesidades insatisfechas, por mínimas que sean, se convierten en la principal motivación, y que únicamente un nivel de necesidades insatisfechas ocasiona una motivación por un corto momento, en tanto no sea satisfecha.

Con esta premisa, podemos decir que todos los trabajadores, a través de su trabajo, tratan de satisfacer un conjunto de necesidades (fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y autorrealización). En este sentido, estas necesidades conforman una jerarquía piramidal de necesidades en la cual la autorrealización se colocaría en la cúspide y las más elementales en la base, tal es el caso de las necesidades fisiológicas y de seguridad. De esta manera, cuando un trabajador ve satisfecha una necesidad tiende a querer lograr satisfacer la siguiente necesidad. Por tanto, la necesidad satisfecha deja de proporcionar la motivación necesaria. En este sentido, teniendo en cuenta esta teoría, las necesidades insatisfechas son transformadas en el principal impulso de las motivaciones para el comportamiento de los trabajadores. Por lo tanto, se puede concluir que los trabajadores se encaminan a satisfacer sus variadas necesidades usando como recurso para su consecución su fuerza laboral y en retorno, estas necesidades le sirven de motivación. Por ello, con la finalidad de mantener a sus trabajadores debidamente motivados, los empleadores deberán identificar que necesidades intentan satisfacer los trabajadores, para, posteriormente, verificar que se satisfagan dichas necesidades cuando ostenten un alto rendimiento y de esta manera se favorezca al alcance de los objetivos propuestos por la organización.

2.2.1.7 Autonomía personal.

La autonomía en el centro de labores se puede traducir como la delegación de facultades de decisión hacia el trabajador, dicho de otra manera, no es otra cosa que empoderar al trabajador. Así tenemos a Werther et al. (2015) quienes nos dicen que: “Un aspecto del empowerment consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo” (p. 104), en otras palabras, el empowerment no es otra cosa que la autonomía para tomar ciertas decisiones propias al entorno de trabajo. En consecuencia, podemos afirmar que los puestos de trabajo cuyas responsabilidades brindan algún grado de autoridad para tomar ciertas decisiones proporcionan a su vez responsabilidades que tienden a elevar la autoestima del

trabajador. Por su parte, una empresa que no delega algunas atribuciones a sus empleados para tomar decisiones en su trabajo diario, podría provocar que se desmotiven y un desempeño insuficiente.

Dado lo anterior, podemos afirmar que la autonomía en el centro de labores no es otra cosa que ciertas libertades que se otorgan al trabajador con la finalidad de que pueda controlar ciertos aspectos dentro del desarrollo de sus actividades diarias en la empresa. Esta autonomía, que es otorgada al trabajador, propicia que aumente la autoconfianza e incentiva la creatividad e incrementa la productividad, debido a que el trabajador se involucra de manera más significativa en los objetivos institucionales, dado que el trabajador percibe la autonomía de manera positiva y como un hecho de confianza sobre él, lo cual tiene una gran repercusión en su bienestar. Es decir, la autonomía es vista como el depósito de confianza en el trabajador, motivo por el cual se siente más valorado y comprometido, reforzando de esta manera su autoestima y con ello el sentimiento de éxito profesional, lo cual redundará en el sentimiento de confort en la empresa.

Por su parte, la empresa se verá favorecida al contar con trabajadores comprometidos, ya que al participar activamente en las decisiones de dicha empresa conllevará a un mayor esfuerzo para lograr la productividad deseada. Asimismo, el contar con personal comprometidos fomenta la formación de equipos de trabajo fuertes y que colaboran entre sí, con lo cual se consiguen mejores resultados. De igual forma, un trabajador que es dotado de cierta autonomía llega a asumir de manera más personal los logros obtenidos de sus propias decisiones y con ello sus resultados y consecuencias, con lo cual se obtiene una mayor responsabilidad y sea mayor su esfuerzo para la consecución de sus metas laborales. Esto se puede traducir en una mayor motivación del trabajador.

2.2.2 Desempeño laboral.

El desempeño laboral es un punto medular en el desarrollo del presente estudio, motivo por el cual, pasaremos a revisar algunas definiciones y puntos de vista de autores. Así tenemos a Osca et al (2017) quien nos presenta una primera aproximación a la definición de lo que es el desempeño laboral: "...se refiere a la capacidad o pericia con la cual los individuos llevan a cabo conductas o actividades que son relevantes para la organización" (p. 220), de esta manera se evidencia que el desempeño laboral no es otra cosa que la manera como se desenvuelve el trabajador durante el cumplimiento de sus actividades diarias, las cuales permiten observar la idoneidad del capital humano para ocupar un determinado puesto. Es, por tanto, en este punto donde se puede observar del trabajador las competencias laborales necesarias y que ha adquirido durante su vida laboral, en las cuales se integran como un conjunto de habilidades conformadas por actitudes, conocimientos, experiencias, motivaciones, valores, características personales, etc., las cuales coadyuvan para la consecución de los resultados esperados, en base a las exigencias técnicas impuestos por la empresa.

Asimismo, en lo correspondiente al desempeño laboral no solo se enmarcan a lo que sabe hacer el trabajador, sino que abarca, además, a todas las actividades que este realiza; por tanto, son necesarios ciertos aspectos relacionados con las aptitudes, el comportamiento demostrado, el respeto por las normas y políticas institucionales y las cualidades intrínsecas al trabajador que son necesarias para el desempeño de sus actividades.

Por su parte tenemos a Peiró, quien se presenta al desempeño laboral como: "...al conjunto de conductas y contribuciones de un individuo a las metas y objetivos de su organización" (p. 213), es decir que se puede entender al desempeño laboral como el nivel alcanzado en la ejecución de sus tareas diarias al interior de una entidad y en un plazo de tiempo categórico. Por lo tanto, el desempeño laboral se encentra estrechamente relacionado

con la medición de actividades tangibles, que pueden ser medibles y, por lo tanto, son observables. En este sentido, toma mayor relevancia los indicadores formulados para cada puesto de trabajo y la productividad del trabajador, con la propósito de valorar el cumplimiento de todas las funciones y acciones que desarrolla en su día a día.

Asimismo, bajo esta premisa, se deberá tener en consideración la manera en que los colaboradores realizan sus diligencias para lograr dichas metas, de manera eficiente y bajo las condiciones, reglas y normas establecidas de antemano. Con lo cual, podemos apreciar que esta definición se basa en la ejecución y eficiencia en el desarrollo de las tareas, por parte de los servidores y la obtención de los objetivos organizacionales. Dicho de otro modo, podemos entender que el desempeño laboral, no es otra cosa que la capacidad de un trabajador para ejecutar sus funciones en un plazo de tiempo determinado, empleando el menor esfuerzo posible y obteniendo la máxima calidad posible.

Sin embargo, es de tener en cuenta que el desempeño laboral, además de la manera como ejecuta sus funciones diarias, debe tener en consideración las motivaciones personales del trabajador para realizar dichas actividades, ya que es esta combinación de factores pueden propiciar un rendimiento específico y generar recompensas que sirvan de motivación adicional para la satisfacción en su centro de labores y consecuentemente se mostrará un mejor desempeño laboral, formando de esta manera un proceso circular de retroalimentación.

Por su parte, tenemos a Corvo (2018), quien nos ofrece la siguiente definición de lo que es el desempeño laboral “es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo” (consultado el 28.02.2019). Teniendo esta definición como premisa, podemos apreciar que para Corvo, el desempeño laboral se traduce en una evaluación personal del trabajador, mediante la cual se pretende medir el esfuerzo realizado por dicho trabajador.

Dicho esto, es necesario precisar que el desempeño laboral es de suma importancia para la empresa, puesto a que en base al esfuerzo y capacidades demostradas dependerá el éxito y la supervivencia de la empresa, dado que el desempeño laboral se encarga de sacar a la luz la manera como realizan sus actividades los trabajadores de una determinada organización, es por ello, que el análisis y medición del desempeño laboral se han propuesto una variada cantidad de herramientas, las cuales pretenden medir el grado de influencia del desempeño de los trabajadores en sus respectivos puestos con relación al alcance de los objetivos organizacionales.

2.2.2.1 Características del desempeño laboral.

Como cualquier otro indicador, esta variable, presenta una serie de características las cuales deben ser tomadas en cuenta, es así que para Corvo, son necesarias la observancia de tres características, las cuales considera fundamentales a) Resultados, b) Relevante para la meta organizacional, y c) Multidimensionalidad. Según Corvo, estos tres aspectos darán con resultado que se pueda realizar un análisis relevante respecto de lo que es el desempeño laboral.

Con relación a los efectos, dentro de lo que se entiende como desempeño laboral, serían los objetivos alcanzados, teniendo en consideración otros aspectos, tales como la eficiencia y competencia laboral del trabajador, sus esfuerzos se verán reflejados en los productos obtenidos como consecuencia del progreso en el desarrollo de sus funciones en un puesto de trabajo.

Por su parte, los productos obtenidos, por si solos, no son un determinante para analizar el desempeño laboral, debido a que estos productos deberán traducirse productos de relevancia para los objetivos organizacionales, debido a que deberán aportar significancia en el trayecto impuesto para la organización.

De igual manera, la multidimensionalidad hace referencia a los diversos comportamientos que demuestra el trabajador en su puesto de trabajo, los cuales abordan no solamente las habilidades para el desempeño de sus actividades, en este punto se da realice a las habilidades blandas demostradas por el trabajador, tales como la comunicación asertiva, trabajo en equipo, etc., las cuales reforzaran la interrelación de los trabajadores y aportará mejores resultados en la medición y análisis del desempeño laboral.

2.2.2.2 Competencia laboral.

Con relación a la competencia laboral, se pueden emplear diversas acepciones, sin embargo, para la presente investigación nos vamos a remitir, en primera instancia, a lo que nos dice Fernandez Lopez, citado por Gonzáles y Ganaza (2013): "...son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación" (p. 454). Teniendo esta primera definición, podemos observar que la competencia, entendida como una característica intrínseca a la persona, permite que el servidor pueda alcanzar altos estándares en su rendimiento o ser altamente efectivo. De igual manera, las competencias personales y profesionales involucran a diversos rasgos de cada servidor, las actividades y/o funciones que desarrolla en la entidad y todo lo que puede llegar a ser, es decir su potencial.

Cabe resaltar, que de esta definición se puede apreciar que las competencias se encuentran conformadas por todas las cualidades y conocimientos profesionales del trabajador, adquirido durante su vida laboral y que son necesarias para desarrollar sus funciones; dicho esto, se puede apreciar que las competencias se encuentran conformadas por dos componentes claramente señalados y diferenciados: mientras que por un lado tenemos al conjunto de conocimientos, por otro lado tenemos al conjunto de cualidades del trabajador. De esta definición, como se puede apreciar, consta de una dualidad, las cuales

podemos diferenciar como competencias técnicas y por otro lado tenemos a las competencias genéricas.

Las competencias técnicas, hacen referencia a los conocimientos específicos e inherentes a cada puesto de trabajo, de esta manera concentra las habilidades y conocimientos que un empleado debe poseer para desarrollar, correctamente, las funciones técnicas que le han sido asignadas específicamente al puesto de trabajo que ocupa. Por su parte, las competencias genéricas son de aplicación a una familia de puestos de trabajo, que tienen características similares o cuyas funciones son similares, y que se corresponde con ciertas habilidades sociales para llevar a cabo la gestión de sus actividades diarias.

Por otro lado, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), nos dice que la competencia laboral se encuentra definida como la facultad que garantiza que se llevará efectivamente una función laboral debidamente identificada, bajo este contexto, la OIT entiende que la competencia laboral sería una prueba demostrada y garantía de éxito de la capacidad demostrada por trabajador para desempeñar sus actividades en el puesto de trabajo en el que se encuentra. Por lo tanto, al igual que Gonzales y Ganaza (2013), se concluye que las competencias laborales estarían conformadas por las habilidades, actitudes y conocimientos que son demostradas y aplicadas dentro de un contexto productivo en la organización y son susceptibles de convertirse en resultados tangibles que generan un ingreso, para la empresa, por cuenta propia. En otras palabras, la competencia laboral que posee un trabajador se puede entender como la capacidad de dicho trabajador para desempeñar una actividad productiva, dentro de la organización, la cual requiere del empleo de recursos y ciertas condiciones laborales para convertir sus esfuerzos en resultados, los cuales contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales.

Es necesario tener en cuenta que las competencias laborales se encuentran formados por la conjunción entre las habilidades adquiridas del estudio, capacitación y especialización y las habilidades adquiridas a través de la experiencia y la practica en el desenvolvimiento de las funciones en un puesto de trabajo. Por lo tanto, la capacitación que se brinda a los trabajadores se hace necesario con la finalidad de que estos colaboren más eficientemente en las funciones que desempeñan y desarrollen nuevas habilidades, las cuales complementaran, o reforzaran según sea el caso, en el desempeño laboral de dichos trabajadores. Es de esta manera, en que surge la gestión por competencias en el ámbito laboral, debido a que esta nueva percepción

2.2.2.3 Satisfacción laboral.

Con relación a la satisfacción laboral, podemos tomar lo dicho por Robbins y Judge (2017), quienes afirman que la satisfacción laboral se encuentra relacionada con una emoción positiva sobre su posición laboral, lo cual es el resultado de una valoración de todas sus particularidades y características. Teniendo esta definición como premisa, se puede apreciar que la satisfacción laboral trata de los sentimientos y actitudes de los colaboradores, y por lo general nos estamos refiriendo al sentimiento de satisfacción, que siente un trabajador en su centro de labores. De esta manera, una persona que se encuentra en un alto nivel de satisfacción con su labor, tiende a forjar sentimientos positivos relacionados a su desempeño y a su centro de labores; por el contrario, un trabajador insatisfecho tiende a forjar sentimientos de apatía o negativos relativos con su centro de trabajo y por lo tanto su motivación es baja, debido a que su nivel de involucramiento con las actividades que desarrolla es bajo.

Dicho lo anterior, tenemos, frente a nosotros, un panorama más claro de lo que es la satisfacción laboral, que no es otra cosa que el sentimiento de conformidad o agrado que tiene un trabajador respecto de su centro de labores y su entorno en la empresa. Además,

esta apreciación podría tornarse incluso más compleja, si es que dentro de este concepto involucramos otros aspectos que, también, son relevantes para que una persona se sienta a gusto en su centro de labores, aspectos como la remuneración que percibe, el tipo de actividades que desarrolla, la relación de confianza o agrado para con sus compañeros, etc.

De esta manera observamos que la satisfacción laboral se centra en las actitudes del trabajador, tal y como ya se mencionó anteriormente, con relación a sus obligaciones. Entonces, podemos discernir que la satisfacción laboral surge de las expectativas, que posee el trabajador, sobre el trabajo que desempeña. Estas expectativas se generan de las experiencias propias del trabajador al comparar su actual trabajo con otros empleadores o empleos que ha tenido durante su vida laboral. Es así, que si un trabajador considera o percibe que se encuentra en desventaja con relación a sus compañeros su grado de satisfacción laboral decaerá como consecuencia de ello, de igual manera sucederá si es que considera que su actual trabajo no le brinda mejores condiciones a los que tenía en un empleo anterior.

Por otro lado según Gestipolis la satisfacción Laboral es “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (consultado el 01.03.2019). En este sentido, las actitudes de los trabajadores toman un papel determinante al igual que las características vigentes del puesto, de manera semejante sucede con las percepciones respecto de las creencias y valores del trabajador con relación a lo que espera de su puesto de trabajo. Dado esto se debe dar especial énfasis a las percepciones del empleado, sobre su trabajo, que están directamente relacionadas con sus propias necesidades, rasgos propios de su personalidad y sus valores, debido a que estas tres dimensiones van a incidir directamente en los balances entre su situación actual y la de sus compañeros de trabajo y grupos de referencia. Por otro lado, las características del puesto que pueden influir en las condiciones laborales y,

consecuentemente, en la satisfacción laboral se encuentran relacionadas con la remuneración, supervisión, control, autonomía, seguridad y línea de carrera, entre otros. Ante lo cual se puede apreciar que dos dimensiones claramente diferenciadas en lo que respecta a la satisfacción laboral; por un lado tenemos a la satisfacción en términos generales definidas por el trato y las motivaciones extrínsecas y la satisfacción en términos más específicos y que corresponderían a las motivaciones intrínsecas del trabajador, tales como ganas de superación personal, oportunidad de desarrollarse profesionalmente, etc. Por lo tanto podemos afirmar que la satisfacción laboral es un hecho que consta de varias dimensiones en el cual se aglomeran las motivaciones particulares de los sujetos y las motivaciones que ofrezca la organización.

Por otro lado, se debe tener en consideración otros elementos como la experiencia del trabajador, la edad, el nivel académico alcanzado por el individuo, nivel ocupacional entre otros. Asimismo, es necesario tener en consideración el grado de complejidad que representa un puesto de trabajo determinado frente a un trabajador, en otras palabras el reto en el trabajo, debido a que este elemento puede aportar una significativa importancia dentro de las características inherentes a la actividad laboral.

Con relación al reto en el puesto de trabajo, se ha podido observar que los trabajadores tienden a reaccionar de mejor manera y dar su preferencia a actividades que les demanden mayor complejidad y que, consecuentemente, les permita emplear sus destrezas adquiridas durante su vida laboral, además de que favorezcan un grado de autonomía y retroalimentación respecto de su desempeño. Dicho de otra forma, se puede estimular al trabajador ofreciéndole un desafío moderado.

2.2.2.4 Eficiencia laboral.

Con la finalidad de entender lo que es la eficiencia laboral, nos vamos a remitir al Diccionario de la Real Academia Española (RAE), quienes afirma que la eficiencia es la:

“capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto secundario” (recuperado el 13.02.2018), dicho esto, podemos entender que la eficiencia es la correspondencia tangible entre los medios utilizados para realizar una actividad y los resultados que se obtienen de dicha actividad. De esta manera, se observa que la eficiencia es el resultante del empleo de pocos recursos para llegar a una meta, o alcanzar un fin propuesto, o en su defecto con los mismos recursos lograr más objetivos.

Por su parte, tenemos a Fernandez-Rios y Sanchez, citados por Rojas et al (2018), quienes presentan que la eficiencia laboral es la “expresión que mide la capacidad o calidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (p. 11) bajo esta premisa, se puede observar que la eficiencia, se encuentra estrechamente relacionada a la elaboración de un bien o servicio, específicamente a la productividad y al uso de los recursos para su consecución. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que en una organización no solo se busca la producción, cuenta también la calidad de dicho producto o servicio, en este sentido se colocaría un mayor énfasis hacia el interior de la organización buscando ser eficientes y, al mismo tiempo, producir con una cultura de calidad.

Por otro lado, con la finalidad de garantizar que la cultura de eficiencia subsista en una organización es necesario tener en consideración, y como eje central, al trabajador. Por lo tanto, se debe buscar que el trabajador se encuentre motivado y satisfecho con su trabajo, de esta manera dicho trabajador contribuirá más eficientemente al alcance de los planes institucionales, con lo cual se implica que deberá existir una mejora en los resultados obtenidos y el alcance de las metas institucionales.

De igual manera, teniendo en consideración que la eficiencia y la productividad se encuentran íntimamente relacionadas en el desempeño de las actividades diarias, se hace

necesario implementar mejoras en el sistema que garantice un mejor nivel de satisfacción de los servidores, con la finalidad que estos se identifiquen con la empresa, teniendo en consideración, que en muchas ocasiones las empresas tienden a descuidar aquellos elementos, ya sean intrínsecos o extrínsecos, que propician la satisfacción de los servidores. Esta situación, podría devenir en la falta de compromiso e identificación de los servidores para con la organización y, consecuentemente, no se llegarán a involucrar con los objetivos institucionales.

Por su parte, Amazonia Team, considera que la eficiencia laboral es la facultad de gestionar los recursos, personales o materiales, con la finalidad de alcanzar un efecto determinado (consultado el 01.03.2019). Tal y como podemos apreciar, esta definición se asemeja bastante a lo que plantea la Real Academia de la Lengua Española, por lo tanto, con la finalidad de tener un mejor entendimiento de lo que representa la eficiencia laboral debemos tener presente el cumplimiento del objetivo, lo cual hace referencia al desempeño de un trabajo eficiente, durante el cual se requiere de menos recursos o insumos para obtener el mismo resultado.

Es decir, que a un trabajador que cumple con sus actividades diarias y que logra los objetivos diarios propuestos, haciendo un uso racional de los recursos, incluido el tiempo, se le puede considerar eficiente. En este contexto, la eficiencia no es algo que se presenta en un determinado momento, es, más bien, una rutina o manera de trabajo que debe ser puesta en práctica día a día, sobre todo teniendo en consideración que, en muchas ocasiones, las tareas diarias se pueden ver truncadas por la aparición de otras actividades que pueden requerir de un tiempo prolongado y por lo tanto, mermar en el esfuerzo que se tiene planeado dedicar a la actividad primigenia, con lo cual la eficiencia podría verse disminuida. Por otro lado, tenemos a las constantes distracciones que pueden surgir, aun encontrándose frente a una computadora, debido al constante bombardeo de correos, notas, comunicaciones, etc.,

que pueden perjudicar el desempeño del trabajador, y consecuentemente su eficiencia. Una alternativa viable, ante estas situaciones, podría ser la constante capacitación del trabajador en temas relacionados al manejo de tiempos y cumplimiento de objetivos, con la finalidad de minimizar las distracciones y conseguir que los trabajadores se mantengan enfocados en sus actividades diarias.

2.3 Definición de Términos Básicos

Con la finalidad de tener un mejor entendimiento de los términos empleados, a continuación se citaran algunos conceptos propuestos por conocedores del tema:

Actividad: conjunto de operaciones que se realizan con el objeto de cumplimentar ciertas fines y para lo cual se emplea recursos humanos, financieros, técnicos y materiales (Tecnológico de Monterrey, 2017, p. 23).

Capital humano: es la capacidad económica comprendida en un individuo, el cual se logra primariamente como sucesión al nacer, y que se obtiene, subsiguientemente, por medio de la instrucción, formación y aprendizaje, Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2014, p. 31).

Empowerment: es otorgar poder y autoridad del directivo a los trabajadores con la finalidad que puedan decidir sobre sus actividades diarias con criterio propio, buscando aumentar la responsabilidad y el compromiso (immanis SFC RHH, consultado el 13.02.2018).

Entorno laboral: es el ambiente de trabajo el cual está conformado por las situaciones que inciden en una actividad y que puede contribuir a lograr la satisfacción en el lugar de trabajo (www.definición.de, consultado el 15.02.2018).

Influencia: La destreza para hacer que otra persona realice una actividad, sin el empleo de autoridad ni mando, por lo tanto es la capacidad de ejercer determinado control o poder sobre alguien (Torcat, consultado el 13.02.2018).

Jornada laboral: se encuentra representada por el tiempo en que un servidor presta sus servicios durante el día o semana, sin exceder la jornada legal establecida mediante el artículo N° 25 de nuestra Constitución Política del Perú, Autoridad Nacional del Servicio Civil del Perú (SERVIR, consultado el 18.02.19).

Meta: Es la parte cuantitativa de un objetivo que se procura alcanzar en un tiempo determinado, con los recursos necesarios. Por tanto, es el rumbo al que se dirigen las acciones (Tecnológico de Monterrey, 2017, p. 258).

Ministerio de Agricultura y Riego: es una organización que constituye el pliego N° 13 del gobierno central del Perú y se conforma como la entidad rectora del sector agricultura y riego, posee personería jurídica de derecho público (MINAGRI, consultado el 18.02.19).

Modelo Administrativo: es una herramienta conceptual que, a través de un grupo de elementos y sus relaciones, permite expresar un diseño mediante el cual una organización pretende ganar dinero a través de un valor generado y ofrecido, (Osterwalder citado por Landazury et al, 2017, p. 6).

Objetivo: se conforma como la parte cualitativa de una estrategia institucional, en un plazo de tiempo determinado. Usualmente, el objetivo intenta responder a la pregunta "¿para qué?". De esta manera se configura como el impulso que guía las decisiones (Tecnológico de Monterrey, 2017, p. 258).

Oficina General de Gestión de Recursos Humanos: es el órgano de apoyo encargado de administrar supervisar y llevar a cabo los procesos relacionados a la gestión de los

recursos humanos, en concordancia con la normatividad vigente (Decreto Supremo N° 001-2018-MINAGRI).

Organización: Es un conjunto, relativamente, estable de individuos que conforman un sistema ordenado y en perfeccionamiento, cuyas energías conjugadas tienen por finalidad lograr ciertas metas y objetivos en contexto dinámico (Torcat, 2018, consultado el 13.02.2018).

Percepción: Proceso cognitivo y mental que nos faculta para poder entender e interpretar el ambiente que nos rodea, a través de la recepción de impresiones recibidos por los sentidos (Torcat, 2018, consultado el 13.02.2018).

Puesto: es el conjunto de actividades funcionales y compromisos que pertenecen a una posición de trabajo determinada en una entidad, así como las exigencias para su conveniente ejercicio (Ley N° 30057).

Productividad: es la correspondencia existente entre la producción alcanzada, en una industria o una economía, y la cantidad de los elementos productivos empleados (CEPLAN, 2014, p. 33).

Régimen laboral: es aquel que regula el vínculo jurídico existente entre el Estado y los servidores o trabajadores a su servicio, el mismo que es de naturaleza laboral administrativo, pero complementado con los principios del servicio público (Abanto, 2018, p. 49)

Servicio civil: es el sistema de medidas institucionales mediante las cuales se busca articular y gestionar a los servidores civiles que se encuentran al servicio del Estado, las mismas que se agrupan en un sistema ordenado y coherente (Abanto, 2018, p. 21)

Servidor civil: es el funcionario o servidor civil que desempeña sus actividades directamente relacionadas con el cumplimiento de las funciones sustantivas, de apoyo y de gestión interna en una entidad (Ley N° 30057).

Sistema organizacional: es el conjunto de partes que operan con interdependencia con la finalidad de alcanzar determinados objetivos comunes a la organización (Torcat, 2018, consultado el 13.02.2018).

Valores organizacionales: sistema de principios y creencias, jerárquicamente estructurados que inciden en las conductas organizacionales y orientan la vida institucional de la organización (Tamayo y Borges, citados por Bolzan, 2018, p. 88).

Capítulo II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la Investigación

Teniendo en consideración que la presente investigación, sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la oficina que administra los recursos humanos del MINAGRI, se llevó a cabo bajo el enfoque de una Investigación Cuantitativa, la cual utiliza de manera estructurada y sistematizada la recopilación y el análisis de los datos con la finalidad de responder a las interrogantes de la presente investigación y, de este modo, probar las hipótesis previamente planteadas. Asimismo, este enfoque se cimienta en la comprobación numérica, la tabulación, conteo y, usualmente, en el empleo de métodos estadísticos para determinar, con exactitud, modelos de conducta en una población.

Tenemos a Borda (2013), quien afirma que una investigación cuantitativa: "...se basa en las concepciones filosóficas realista, positivista y empirista." (p. 40), en este sentido se entiende que el realismo abarca a todos los hechos que podemos percibir a través de nuestros sentidos; por su parte en positivismo nos indica que para obtener mayor conocimiento sobre algún tema específico nos debemos enfocar en la aplicación de una metodología científica, el cual arroje resultados medibles y comprobables; asimismo, el empirismo, como su propio nombre lo indica, se fundamenta en las experiencias propias como fuente que nos brindara un conocimiento determinado.

3.2 Variables

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó en consideración las siguientes variables:

- a) Variable independiente: Clima organizacional
- b) Variable dependiente: Desempeño laboral

3.2.1 Operacionalización de variables.

2.3.1.1 Definiciones conceptuales de las variables.

Variable 1: Clima organizacional

Definición: se encuentra conformado por las percepciones que tienen los integrantes de una entidad respecto del entorno en que desempeñan sus actividades cotidianamente. Asimismo, dentro de lo que es percibido como parte del clima organizacional se distinguen, entre otras, tres dimensiones: liderazgo, motivaciones laborales y la autonomía personal (Serrano y Portalanza, 2014).

Dimensiones de la variable clima organizacional

Primera dimensión: Liderazgo, es la capacidad de un individuo para dirigir a un equipo, de influir en él y guiarlos para que alcancen las metas propuestas (Robins y Coulter 2014)

Segunda dimensión: Motivación laboral, “grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada” (Bordas 2017).

Tercera dimensión: Autonomía personal; es una práctica, por medio de la cual se promueve que los servidores sean autosuficientes y se les incentiva a tomar ciertas decisiones propias a sus actividades diarias. Asimismo, la autonomía estaría representada por el nivel en que los integrantes de una organización se les dan ciertas libertades para tomar decisiones y dar solución a ciertos problemas cotidianos, sin la necesidad de consultarlo con el superior inmediato (Bordas 2017).

Matriz de operacionalización de variables

Variable 1: Clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo	Autocrático	¿Cree que el liderazgo autocrático afecta al clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
	Alcance de metas	¿Considera que el clima organizacional y el liderazgo afectan al alcance de las metas propuestas por parte de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
Motivación laboral	Desempeño	¿Cree que si existe un clima organizacional que brinde la suficiente motivación laboral a los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI, desempeñaran sus funciones adecuadamente?
	Compromiso	¿Cree que el clima organizacional y la motivación laboral afectan al compromiso de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
Autonomía personal	Tomar decisiones	¿Considera que la autonomía personal para tomar decisiones afecta al clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
	Solucionar problemas	¿Cree que la solución de problemas se puede dar en un clima organizacional que no fomente la autonomía personal en los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
	Iniciativa propia	¿Considera que si se fomenta la iniciativa propia y la autonomía personal para la ejecución de las labores diarias, mejoraría el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable 2: Desempeño laboral

Definición: el desempeño laboral son todas las conductas y acciones que le resultan de interés a la organización con la finalidad que alcancen las metas y objetivos propuestos. Debido a esto, se da especial énfasis a la observación de las competencias laborales demostradas por el trabajador y a la eficiencia laboral en el desarrollo de sus actividades, así como al cuidado de la satisfacción laboral del trabajador (Sánchez, consultado el 12.06.2019)

Dimensiones de la variable desempeño laboral

Primera dimensión: Competencia laboral, se encuentra por la experticia y las cualidades técnicas que se necesitan con la finalidad de permitirle, al colaborador, que desarrolle las funciones, actividades y/o tareas de manera adecuada en su puesto de trabajo (González y Ganaza 2013).

Segunda dimensión: Satisfacción laboral; es una percepción positiva relacionada con el lugar donde un colaborador desempeña sus actividades diarias (Robbins y Judge 2017)

Tercera dimensión: Eficiencia laboral; hace referencia a la manera en que se desarrollan las actividades, teniendo en consideración el uso racional de los recursos para el cumplimiento de sus metas dentro de una organización (Fernandez-Rios y Sanchez, citado por Rojas et al., 2018, p. 11)

Matriz de operacionalización de variables

Variable 2: Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Competencia laboral	Comportamiento	¿Considera que el desempeño laboral se ve afectado por las competencias y comportamiento de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
	Eficacia	¿Cree que el correcto desempeño laboral es producto de la competencia laboral de los servidores y se traduce en la eficacia para alcanzar las metas propuestas por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
Satisfacción laboral	Habilidades	¿Considera que las habilidades y destrezas desarrolladas por el servidor influyen en el desempeño laboral y propician la satisfacción laboral de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
	Remuneración	¿Considera que la remuneración percibida por los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI propicia la satisfacción laboral y afecta al desempeño laboral?
	Capacidad física	¿Cree que la capacidad física aporta al desempeño laboral y por consiguiente a la satisfacción laboral de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
Eficiencia laboral	Aplicación de conocimientos	¿Considera que la eficiencia laboral se ve afectada por la aplicación de los conocimientos y mejora el desempeño laboral de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?
	Optimización de resultados	¿Cree que en el desempeño laboral, la optimización de resultados se ve afectado por la eficiencia de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

3.3 Hipótesis

3.3.1 Hipótesis general.

H_i: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

H₀: El clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

3.3.2 Hipótesis específica

H_{e1}: El liderazgo influye en el desempeño laboral, respecto de la competencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

H_{e2}: La motivación laboral influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

H_{e3}: La autonomía personal influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017

3.4 Tipo de Investigación

La presente investigación se desarrolló dentro del marco de una investigación del tipo descriptiva, tomando en consideración que se centra en la descripción, orígenes y consecuencias del desempeño laboral de los servidores de la oficina encargada de la administración de los recursos humanos del MINAGRI. Al respecto, Ferreyra y De Longhi (2014), sobre las investigaciones de tipo descriptivo, establecen que “su fin más frecuente

es el de describir, identificar rasgos característicos, de una determinada situación, evento o hecho” (p. 94).

En este sentido, los estudios de tipo descriptivo se preocupan por identificar las propiedades y características que considere relevantes relacionadas al grupo, objeto de estudio, y cualquier otro fenómeno que es sometida a un determinado análisis. Por tanto, con la finalidad de poder identificar de mejor manera estos problemas, se busca la recolección de información relevante, tomando en cuenta todo aspecto que es previamente detallada en la investigación.

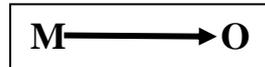
3.5 Diseño de la Investigación

Teniendo en consideración que una parte fundamental para la elaboración de un trabajo de investigación es el diseño metodológico que se va a emplear, debido a que la metodología empleada orienta los esfuerzos realizados para la elaboración del trabajo, para la elaboración de la presente investigación se ha optado por seleccionar un diseño metodológico no experimental, descriptivo simple, debido a que las variables no fueron sometidas a ningún tratamiento, más bien fue medida en su contexto real, tal y como se ha podido apreciar en esta oficina del Ministerio, durante el año 2017.

Es así, que para Hernández y Fernandez (2014) una investigación no experimental cuantitativa, es entendida como un estudio en el cual no se busca manipular, de manera deliberada, las variables. Dicho de otra manera, en este tipo de investigaciones no se manipula de manera intencional las variables independientes, con la finalidad de poder observar cual es el efecto que tiene sobre las otras variables. De esta manera, se busca observar, en su contexto natural, ciertos fenómenos para proceder a su análisis.

Asimismo, la presente investigación presenta el siguiente esquema para su elaboración:

Esquema:



Dónde:

M: Muestra (es el segmento de la población con quienes se va a realizar el estudio)

O: Información (son todas las observaciones relevantes que recogemos de la muestra)

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Población.

La población se encuentra conformada por el conjunto de los servidores que mantienen vínculo laboral con el Ministerio de Agricultura y Riego, específicamente en la oficina encargada de la aminoración de recursos humanos, independientemente del régimen laboral en el que se encuentren, la cual asciende a un total de cuarenta y siete (47) servidores, siendo una condición necesaria para ser tomados en consideración en el presente estudio, que hayan prestado sus servicios durante el año 2017.

Según Valderrama (2015) la población es la totalidad de los individuos u objetos que pueden ser considerados para medir el desempeño de las variables de un estudio, y como afecta estas variables a cada uno de dichos individuos u objetos. En este sentido, podemos concluir que la población se encuentra conformada por la totalidad de los individuos que reúnen ciertas características, o que se ven afectados por las variables que se pretende investigar.

3.6.2 Muestra.

Para la elaboración del presente estudio, se tomó en consideración como muestra a la totalidad de la población, es decir que la muestra estuvo comprendida por un total de cuarenta y siete servidores (47) de la OGGRH, específicamente de la Oficina de Administración de Personal, que hayan prestado sus servicios durante el año 2017, debido a que comparten características similares y teniendo en consideración que la población no es muy grande, lo cual se consideró aceptable para una investigación.

Es así, que para Hernández y Fernandez (2014) no indican que la muestra estará conformada por un segmento de la población previamente seleccionada, sobre la cual se aplicaran los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos: por lo tanto, la muestra debe definirse y delimitarse con precisión antes de llevar a cabo la recopilación de datos, asimismo, la muestra deberá ser una parte representativa de la población. De ello, se desprende, que la muestra se encuentra conformada por un segmento de la totalidad de la población existente, a los cuales se le aplicaran las técnicas e instrumentos que permitan recolectar los datos necesarios para contrastar sus resultados con la hipótesis propuesta.

3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.7.1 Técnica de Recolección de Datos.

La técnica por medio de la cual se pretende recopilar los datos necesarios para la elaboración del presente estudio, hace referencia a determinados procedimientos, los cuales, después de su aplicación, arrojan datos válidos, comprobables y confiables para ser procesados y posteriormente se obtenga información científica. Durante el proceso de investigación se optó por utilizar la encuesta, como técnica de recolección de datos.

De esta manera, tenemos a Behar y Rivero, citados por Gallardo (2017), quienes afirman que la encuesta “pretende obtener información de un grupo o una porción de la población de interés” (p. 73). Por lo tanto, se puede inferir que a través de la encuesta se

pretende recopilar datos y cuyo procesamiento es llevado a cabo siguiendo pautas estandarizadas, con la finalidad obtener información veraz.

3.7.2 Instrumento de Recolección de Datos.

Con la finalidad de obtener datos que nos permitan realizar un procesamiento adecuado y, posteriormente, arroje la información necesaria para la consecución de los objetivos planteados en la presente investigación, se optó por emplear como instrumento de recolección de datos el cuestionario. Así tenemos que para la Universidad de Granada (2019) define al cuestionario como: “un conjunto de preguntas diseñadas para generar datos necesarios para lograr los objetivos propuestos en un proyecto de investigación” (consultado el 19.06.2019).

El cuestionario se encuentra conformado por 14 preguntas, divididas en dos segmentos, uno por cada variable, las cuales permitirían recopilar los datos necesarios que servirán como insumo para su posterior sistematización y transformación en la información necesaria para validar la hipótesis propuesta.

Las respuestas del cuestionario deberán ser valoradas en una escala psicométrica que va desde el valor 1 hasta el valor 5, donde 1 es “completamente de acuerdo” y 5 es “completamente en desacuerdo”. Esta variación en la escala nos permitirá visibilizar el grado de conformidad o disconformidad de los encuestados frente a las variables propuestas, representadas por preguntas diseñadas con ese objetivo.

3.7.3 Validación del Instrumento de Recolección de Datos.

Se procedió a evaluar el instrumento seleccionado mediante el juicio de 3 expertos en sus respectivas áreas.

La validez del instrumento se ve representada por el grado en que la técnica seleccionada y el instrumento diseñado son de utilidad para la obtención de datos necesarios

en la medición de las variables clima organizacional y desempeño laboral, motivo por el cual el contenido del instrumento fue validado por tres expertos, con estudios de posgrado en sus respectivas áreas, del cual se obtuvo un coeficiente de validez del instrumento de 95.55%, el cual es considerado como bueno.

Matriz de análisis de juicio de expertos:

EXPERTOS	CRITERIOS						TOTAL
	CLARIDAD	OBJETIVIDAD	CONSISTENCIA	COHERENCIA	METODOLOGÍA	PERTINENCIA	
E1	5	5	5	5	5	5	30
E2	4	4	5	4	5	5	27
E3	5	5	5	5	4	5	29
TOTALES	14	14	15	14	14	15	86

$$\text{Coeficiente de validación de expertos} = \frac{\text{Total}}{N^{\circ} \text{ criterios} \times N^{\circ} \text{ de Expertos} \times \text{Puntaje max. de resp}}$$

$$\text{Reemplazando: CVE} = \frac{86}{6 \times 3 \times 5} = 0.9555 = 95.55\%$$

Asimismo, Con la finalidad de dotar a la presente investigación con un análisis descriptivo de los datos recuperados a través de la aplicación del cuestionario a los sujetos de estudio, con relación a las variables y dimensiones, se empleó la aplicación Microsoft Excel 2013 para la elaboración de una base de datos; la cual permitiría la sistematización y tabulación de los datos recolectados. De igual manera, para realizar el análisis estadístico de la información obtenida mediante el instrumento y la interpretación de los datos se empleó el programa de IBM SPSS versión 22. Finalmente, con la información obtenida de los programas se procedió a la elaboración de los gráficos de barras, por facilitar su interpretación y análisis.

Análisis de confiabilidad: Alfa de Crombach

Para la validez del instrumento se empleó el Alpha de Crombach, el cual es un método de consistencia donde se estima la confiabilidad a través de determinación de la media ponderada entre los ítems que conforman la encuesta.

Con la finalidad, de probar la fiabilidad del instrumento, se procedió a aplicarla a seis sujetos que cuentan con características similares a la población objeto de estudio. Para este efecto, se empleó el coeficiente alfa de Crombach y la confiabilidad de dos partes iguales, considerando los ítems pares e impares.

Los resultados obtenidos de la prueba de confiabilidad del instrumento: influencia del clima organizacional en el desempeño laboral arrojó el siguiente resultado: 0.79, lo que equivale a 79% de confiabilidad, según el coeficiente Alfa de Crombach

Coeficiente

Alpha de Crombach

0.794

Fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{\kappa}{\kappa - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{\kappa} S_i^2}{S_{\tau}^2} \right]$$

Dónde:

- κ representa la cantidad de ítems o preguntas
- S_i^2 representa la varianza del ítem i
- S_{τ}^2 representa la varianza de la suma de todos los ítems

Resumen de procesamiento de los casos

		N	%
casos	válidos	47	100.00
	Excluidos	0	0.00
Total		47	100.00

Fuente: Datos obtenidos del MINAGRI

Estadísticas de fiabilidad

Alpha de Cronbach	N° de elementos
0,794	14

Fuente: Datos obtenidos del cálculo del Alpha de Cronbach

Se debe tener en consideración que, después de realizar los cálculos de fiabilidad basados en el Alpha de Cronbach, cuanto más se aproxime el resultado a un valor máximo de 1, mayor será la fiabilidad dentro de la escala de los resultados arrojados por la encuesta. Asimismo, es necesario considerar que bajo algunos contextos, se deberá tener en cuenta que los valores del Alpha de Cronbach superiores a 0,7 son capaces para certificar la fiabilidad del instrumento. De este modo, se ha podido observar que, después de realizar los cálculos correspondientes, el valor resultante de Alpha de Cronbach para el instrumento empleado es de 0,794, concluimos que nuestro instrumento se encuentra dentro del rango de confiabilidad.

Capítulo III

RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados que se obtuvieron después de la aplicación del instrumento previamente seleccionado y teniendo en consideración los siguientes elementos: los objetivos generales y específicos y las variables que se pretende analizar.

4.1 Análisis de los Resultados

Ítem 01

¿Cree que el liderazgo autocrático afecta al clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Liderazgo

Indicador: Autocrático

Tabla 1: *Clima organizacional y liderazgo*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	31	65.96%
De acuerdo	10	21.28%
No sabe, no opina	5	10.64%
En desacuerdo	1	2.13%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

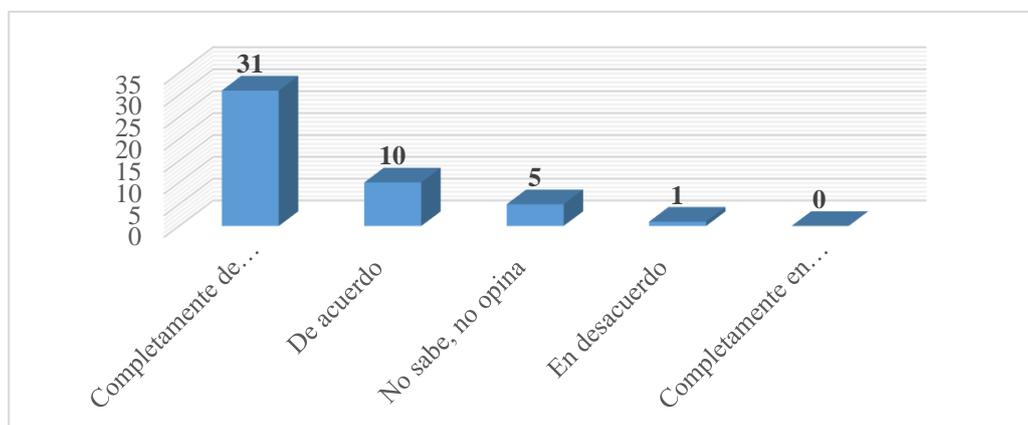


Figura 1: Clima organizacional y liderazgo

Interpretación:

La tabla 01 y la figura 01 nos representan el nivel de valoración de los servidores de esta oficina, respecto a la variable clima organizacional y su dimensión liderazgo, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 31 servidores, que representan 65.96% percibe una alta incidencia del liderazgo en el clima organizacional. Por su parte, 10 servidores, que representan un 21.28% estima que el liderazgo afecta al clima organizacional; mientras que 05 de los encuestados, que representan un 10.64% de los servidores encuestados, no tiene una opinión formada respecto de este ítem. Asimismo, se puede observar que 01 servidor, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, considera que no es relevante el liderazgo para el clima organizacional. De esta manera, podemos observar que el 87.23% de los encuestados considera que el liderazgo tiene una gran relevancia en la conformación de un clima organizacional adecuado, con lo cual se evidenciaría que un estilo de liderazgo autocrático podría mermar en el comportamiento y desempeño laboral de los servidores de dicha oficina. Por otro lado, podemos apreciar que un grupo menor, ante la misma pregunta, se mostró en desacuerdo o no opinaron con relación a ese aspecto.

Ítem 02

¿Considera que el clima organizacional y el liderazgo afectan al alcance de las metas propuestas por parte de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Liderazgo

Indicador: Alcance de metas

Tabla 2 Liderazgo y alcance de metas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	21	44.68%
De acuerdo	24	51.06%
No sabe, no opina	2	4.26%
En desacuerdo	0	0.00%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

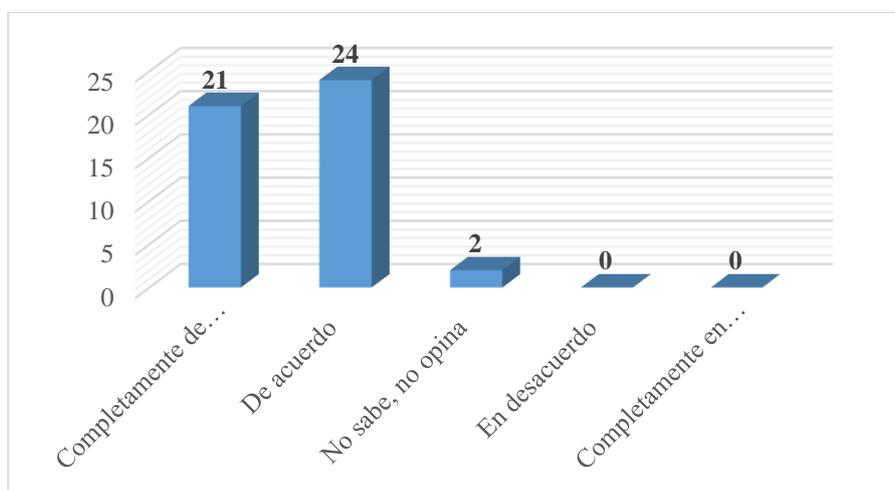


Figura 2: Liderazgo y alcance de metas

Interpretación:

La tabla 02 y la figura 02 nos representan el nivel de valoración de los servidores de esta oficina, respecto a la variable clima organizacional y su dimensión liderazgo, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 21 servidores, que representan 44.68% percibe una alta incidencia del liderazgo y el clima organizacional,

en el alcance de metas. Por su parte, 24 servidores, que representan un 51.06% de los encuestados, se encuentra de acuerdo en que el alcance de las metas se ve afectado por el clima organizacional y el liderazgo; mientras que 02 de los encuestados, que representan un 4.26% de los servidores encuestados, no tiene una opinión formada respecto de este ítem. De esta manera, podemos observar que el 95.74% de los encuestados considera que la consecución de las metas propuestas se ve afectado por el clima organizacional y el liderazgo, con lo cual se evidenciaría que un estilo de liderazgo podría mermar en él y desempeño laboral de los servidores de dicha oficina y consecuentemente en el alcance de las metas. Por otro lado, podemos apreciar que un grupo menor, ante la misma pregunta, no opinaron con relación a ese aspecto.

Ítem 03

¿Cree que si existe un clima organizacional que brinde la suficiente motivación a los servidores de Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI, desempeñaran sus funciones adecuadamente?

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Motivación

Indicador: Desempeño

Tabla 3 Clima organizacional y motivación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	6	12.77%
De acuerdo	40	85.11%
No sabe, no opina	0	0.00%
En desacuerdo	1	2.13%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

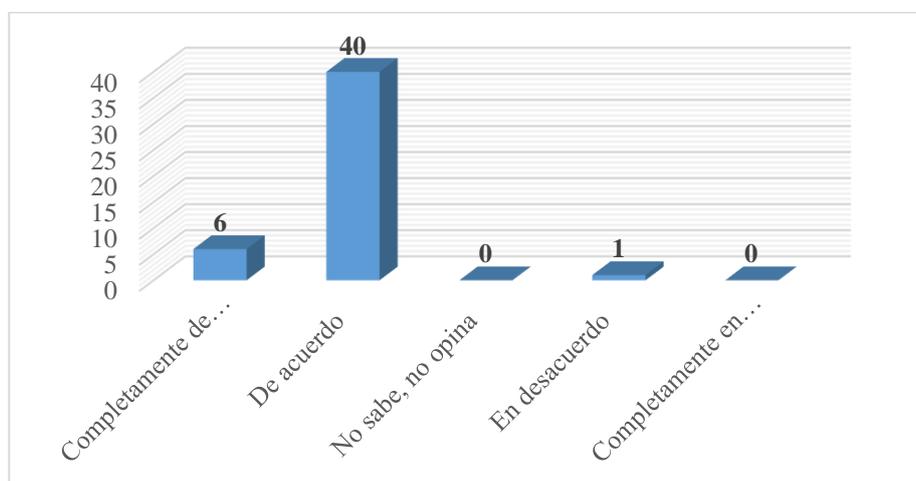


Figura 3 Clima organizacional y motivación

Interpretación:

La tabla 03 y la figura 03 nos representan el nivel de valoración de los servidores objeto de estudio, respecto a la variable clima organizacional y su dimensión motivación, durante el año 2017. De esta valoración, podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 06 servidores, que representan 12.77% percibe una alta incidencia de las motivaciones de la

organización y el clima organizacional en el desempeño. Por su parte, 40 servidores, que representan un 85.11% de los encuestados, se encuentra de acuerdo en que el desempeño diario se ve afectado por el clima organizacional y la motivación que esté presente; mientras que 01 de los encuestados, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, se muestra en desacuerdo respecto de este ítem. De esta manera podemos observar que el 97.87% de los encuestados considera que el desempeño en sus labores diarias se encuentra afectado por la motivación y el clima organizacional, con lo cual se evidenciaría que una adecuada motivación podría incrementar la producción de los servidores de dicha oficina.

Ítem 04

¿Cree que el clima organizacional y la motivación afectan al compromiso de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Motivación

Indicador: Compromiso

Tabla 4 Motivación y compromiso

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	36	76.60%
De acuerdo	10	21.28%
No sabe, no opina	0	0.00%
En desacuerdo	1	2.13%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

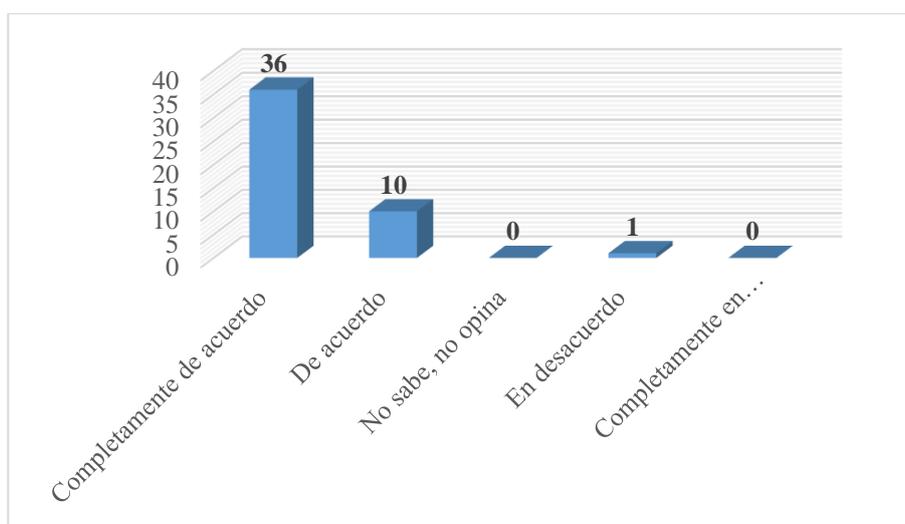


Figura 4 Motivación y compromiso

Interpretación:

La tabla 04 y la figura 04 nos representan el nivel de valoración de los servidores esta oficina, respecto a la variable clima organizacional y su dimensión motivación e indicador compromiso, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 36 servidores, que representan 76.60% encuestados, percibe una alta incidencia de la motivación organizacional y el clima organizacional en el compromiso por

parte de los servidores, para con la oficina. Por su parte, 10 servidores, que representan un 21.28% de los encuestados, se encuentra de acuerdo en que el compromiso se ve afectado por el clima organizacional y la motivación; mientras que 01 de los encuestados, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, se muestra en desacuerdo, respecto de este ítem. De esta manera podemos observar que el 97.87% de los encuestados considera que el compromiso de los servidores se ve afectado por el clima organizacional y la motivación adecuada, con lo cual se evidenciaría que de aplicarse una motivación adecuada podría generar un mayor compromiso de los servidores, para con la oficina. Por otro lado, podemos apreciar que un grupo menor, ante la misma pregunta, no está de acuerdo con esta premisa.

Ítem 05

¿Considera que la autonomía para tomar decisiones afecta al clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Autonomía

Indicador: Toma de decisiones

Tabla 5 Autonomía y toma de decisiones

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	46	97.87%
No sabe, no opina	1	2.13%
En desacuerdo	0	0.00%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

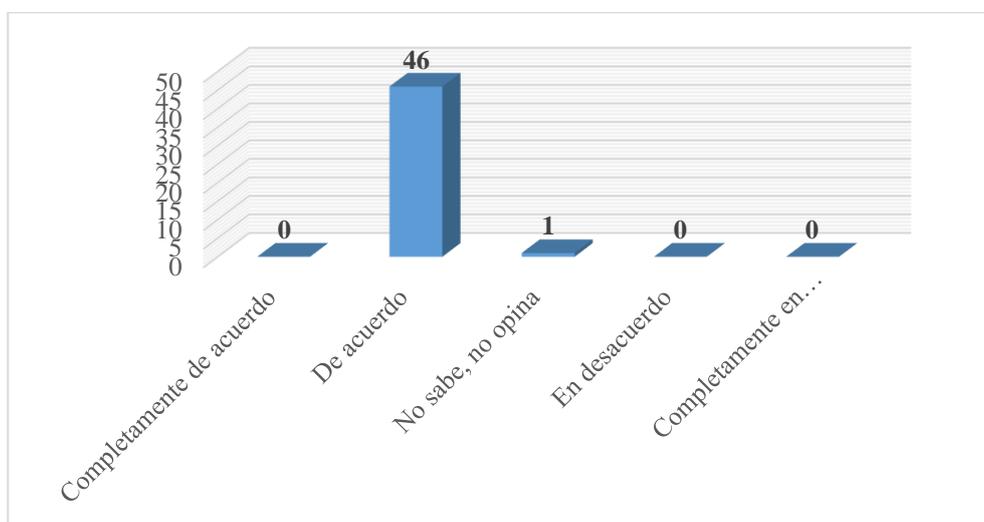


Figura 5 Autonomía y toma de decisiones

Interpretación:

La tabla 05 y la figura 05 nos representan el nivel de valoración de los servidores objeto de estudio, respecto a la variable clima organizacional y su dimensión autonomía, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 46 servidores, que representan 97.87% de la totalidad de la muestra, considera que la autonomía

puede afectar al clima organizacional. Por su parte, 01 servidor, que representan un 2.13% de los encuestados, no tiene una opinión formada, con relación a este ítem. De esta manera podemos apreciar que los encuestados consideran que la autonomía es un factor relevante y que afecta al clima organizacional, con lo cual se evidenciaría que empoderar a los servidores puede fomentar que se alcance un mejor clima organizacional en dicha oficina. Por otro lado, podemos apreciar que un servidor, ante la misma pregunta, no opinaron con relación a ese aspecto

Ítem 06

¿Cree que la solución de problemas se puede dar en un clima organizacional que no fomente la autonomía en los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Autonomía

Indicador: Solución de problemas

Tabla 6 Autonomía y solución de problemas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	5	10.64%
De acuerdo	40	85.11%
No sabe, no opina	0	0.00%
En desacuerdo	1	2.13%
Completamente en desacuerdo	1	2.13%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

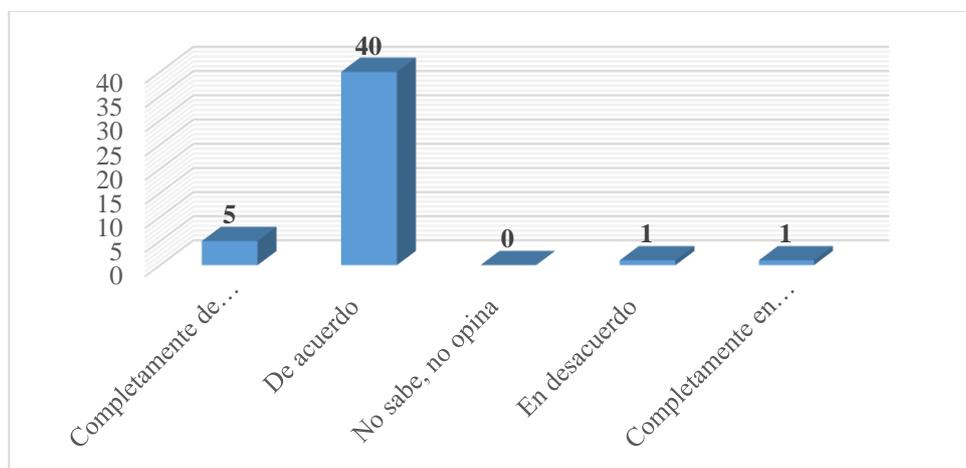


Figura 6 Autonomía y solución de problemas

Interpretación:

La tabla 06 y la figura 06 nos presentan el nivel de valoración de los servidores de esta oficina, respecto a la variable clima organizacional, su dimensión autonomía y el indicador solución de problemas, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados 05 servidores, que representan 10.64% de los encuestados, percibe una alta incidencia del clima organizacional y la autonomía, en solución de problemas por

parte de los servidores. Por su parte, 40 servidores, que representan un 85.11% de los encuestados, se encuentra de acuerdo en que no se puede dar solución a los problemas del día a día en un clima organizacional que no brinde la autonomía necesaria; mientras que 01 de los encuestados, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, se muestra en desacuerdo y 01, que representa otro 2.13% de los encuestados, se muestra completamente en desacuerdo con esta premisa. De esta manera podemos observar que el 95.74% de los encuestados considera que no se puede dar una solución de problemas en un clima organizacional que no fomente la autonomía para tomar decisiones durante su gestión. Por otro lado, podemos apreciar que un grupo menor, ante la misma pregunta, considera que la autonomía no es necesaria para brindar soluciones a los problemas que se puedan presentar.

Ítem 07

¿Considera que si se fomenta la iniciativa propia y la autonomía para la ejecución de las labores diarias, mejoraría el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Autonomía

Indicador: Iniciativa propia

Tabla 7 Iniciativa propia y autonomía

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	20	42.55%
De acuerdo	25	53.19%
No sabe, no opina	1	2.13%
En desacuerdo	0	0.00%
Completamente en desacuerdo	1	2.13%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

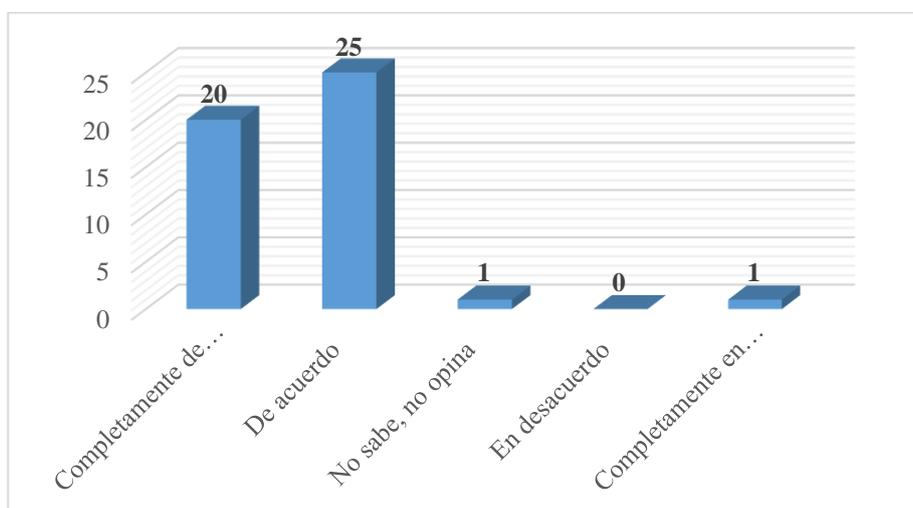


Figura 7 Iniciativa propia y autonomía

Interpretación:

La tabla 07 y la figura 07 nos presentan el nivel de valoración de los servidores objeto de estudio, respecto a la variable clima organizacional, su dimensión autonomía y su indicador iniciativa propia, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 20 servidores, que representan 42.55% de encuestados, percibe una alta

incidencia de la iniciativa propia en el clima organizacional. Por su parte, 25 servidores, que representan un 53.19% de los encuestados, se encuentra de acuerdo en que la iniciativa propia es un factor que puede propiciar un mejor clima organizacional; mientras que 01 de los encuestados, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, no tiene una opinión formada respecto de este ítem y 01 de los encuestados, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, se muestra completamente en desacuerdo con la idea de que la iniciativa propia afecte de alguna manera al clima organizacional en esta oficina. De esta manera podemos observar que el 95.74% de los encuestados considera a la iniciativa propia como un factor a considerar para el buen desenvolvimiento de los servidores y consecuentemente se mejore el clima organizacional. Por otro lado, podemos apreciar que un grupo menor, ante la misma pregunta, no opinó o se mostraron completamente en desacuerdo, con relación a este aspecto.

Ítem 08

¿Considera que el desempeño laboral se ve afectado por las competencias y comportamiento de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Competencia laboral

Indicador: Comportamiento

Tabla 8 Desempeño laboral y competencia laboral

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	1	2.13%
De acuerdo	45	95.74%
No sabe, no opina	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Completamente en desacuerdo	1	2.13%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

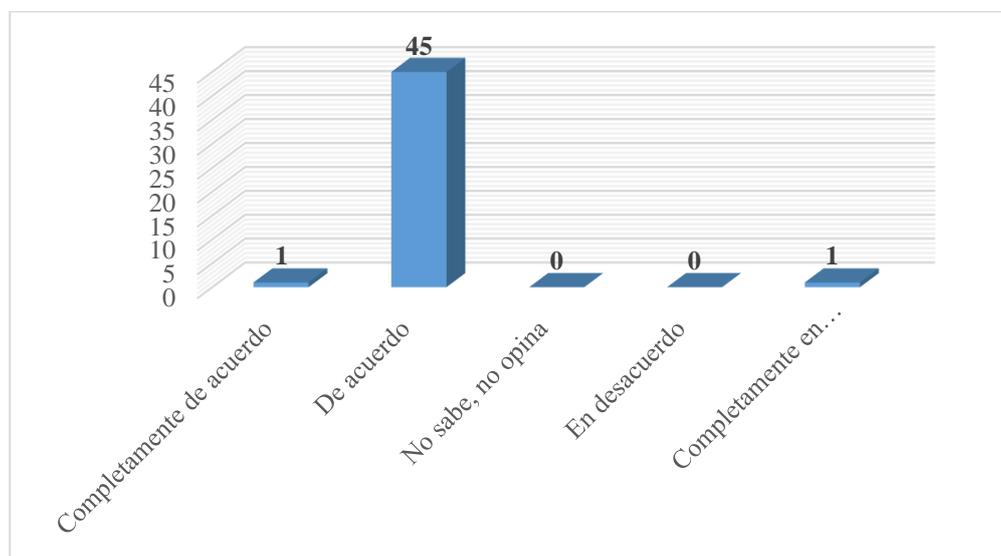


Figura 8 Desempeño laboral y competencia laboral

Interpretación:

La tabla 08 y la figura 08 nos presentan el nivel de valoración de los servidores de esta oficina, respecto a la variable desempeño laboral, su dimensión competencia laboral y su indicador comportamiento, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 01 servidor, que representa 2.13% de encuestados, percibe una

alta incidencia de las competencias y el comportamiento en el desempeño laboral. Por su parte, 45 servidores, que representan un 95.74% de los encuestados, se encuentra de acuerdo en que las competencias y el comportamiento afectan al desempeño laboral; mientras que 01 de los encuestados, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, se muestra completamente en desacuerdo con esta premisa. De esta manera podemos observar que el 97.87% de los encuestados considera que las competencias y el comportamiento de los servidores tiene una alta incidencia en el desempeño laboral. Por otro lado, podemos apreciar que un grupo menor, ante la misma pregunta, se mostró completamente en desacuerdo, con relación a este aspecto.

Ítem 09

¿Cree que el correcto desempeño laboral es producto de la competencia laboral de los servidores y se traduce en la eficacia de para alcanzar las metas propuestas por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Competencia laboral

Indicador: Eficacia

Tabla 9 Competencia laboral y eficacia

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	12	25.53%
De acuerdo	33	70.21%
No sabe, no opina	1	2.13%
En desacuerdo	0	0.00%
Completamente en desacuerdo	1	2.13%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

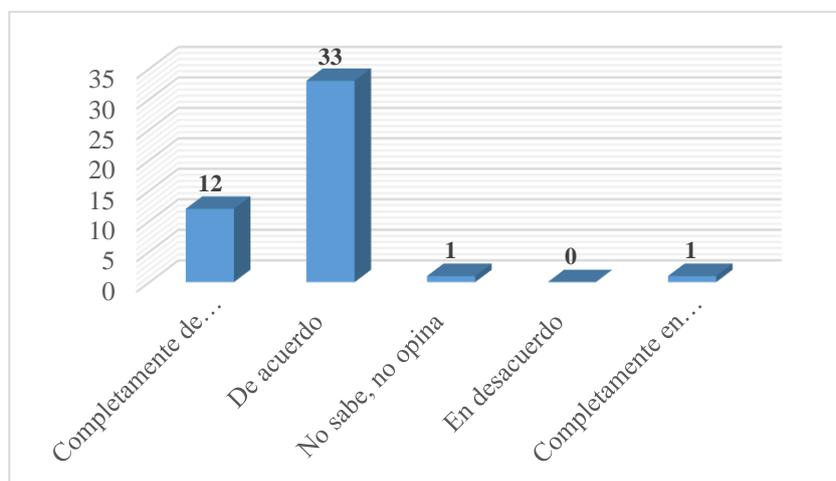


Figura 9 Competencia laboral y eficacia

Interpretación:

La tabla 09 y la figura 09 nos presentan el nivel de valoración de los servidores objeto de estudio, respecto a la variable desempeño laboral, su dimensión competencia laboral y su indicador eficacia, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 12 servidores, que representan 25.53% de encuestados, percibe una alta

incidencia del desempeño laboral y las competencias laborales en la eficacia laboral. Por su parte, 33 servidores, que representan un 70.21% de los encuestados, está de acuerdo en que el desempeño laboral y las competencias laborales influyen en la eficacia de los servidores; mientras que 01 de los encuestados, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, no tiene una posición formada, o prefiere no opinar y otro encuestado se muestra completamente en desacuerdo con esta premisa. De esta manera podemos observar que el 95.74% de los encuestados considera que la eficacia, para desarrollar las labores diarias, se puede ver afectada por las competencias laborales y, consecuentemente, el desempeño laboral dentro de esta oficina. Por otro lado, podemos apreciar que un grupo menor, ante la misma pregunta, se mostró completamente en desacuerdo o no precisan su posición, con relación a este aspecto.

Ítem 10

¿Considera que las habilidades y destrezas desarrolladas por el servidor influyen en el desempeño laboral y propician la satisfacción laboral de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Satisfacción laboral

Indicador: Habilidades

Tabla 10 *Desempeño laboral y satisfacción laboral*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	28	59.57%
De acuerdo	18	38.30%
No sabe, no opina	0	0.00%
En desacuerdo	1	2.13%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

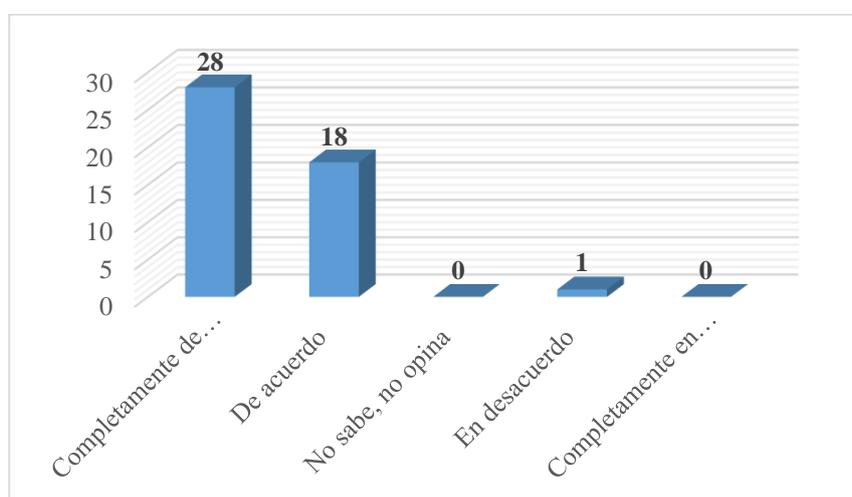


Figura 10 *Desempeño laboral y satisfacción laboral*

Interpretación:

La tabla 10 y la figura 10 nos presentan el nivel de valoración de los servidores de esta oficina, respecto a la variable desempeño laboral, su dimensión satisfacción laboral y su indicador habilidades, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del

100% de los encuestados, 28 servidores, que representan 59.57% de encuestados, se encuentra completamente de acuerdo en que las habilidades que poseen influyen en su desempeño laboral. Por su parte, 18 servidores, que representan un 38.30% de los encuestados, considera estar de acuerdo con esta premisa; mientras que 01 de los encuestados, que representa un 2.13% de los servidores encuestados, considera que las habilidades de los servidores no influye en el desempeño laboral. De esta manera podemos observar que el 97.87% de los encuestados considera que las habilidades desarrolladas durante el desempeño de sus actividades diarias influye en el desempeño laboral y esto conduce a que exista una mayor satisfacción al desempeñar sus actividades diarias en el centro de labores. Por otro lado, podemos apreciar que un servidor, ante la misma pregunta, se mostró en desacuerdo con relación a este aspecto.

Ítem 11

¿Considera que la remuneración percibida por los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI propicia la satisfacción laboral y afecta al desempeño laboral?

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Satisfacción laboral

Indicador: Remuneración

Tabla 11 Satisfacción laboral y la remuneración

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	6	12.77%
De acuerdo	35	74.47%
No sabe, no opina	2	4.26%
En desacuerdo	4	8.51%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

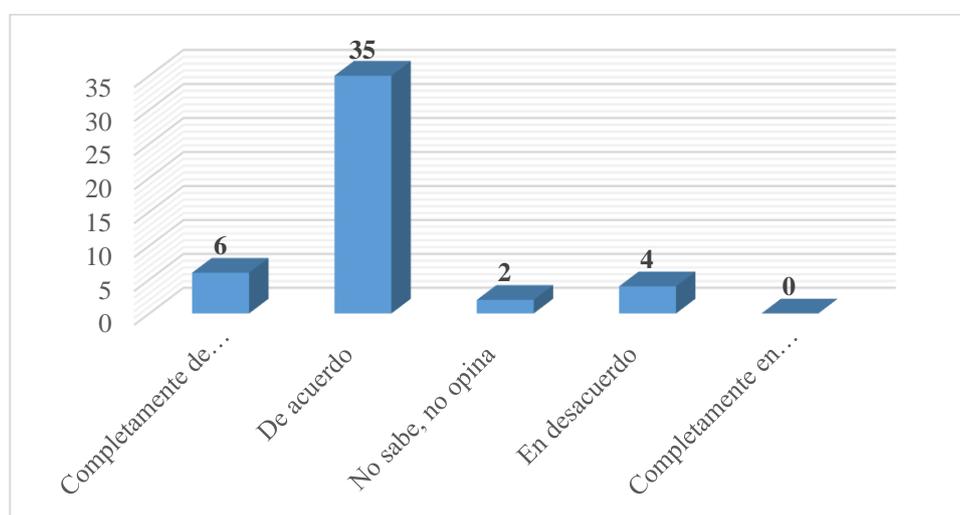


Figura 11 Satisfacción laboral y la remuneración

Interpretación:

La tabla 11 y la figura 11 nos presentan el nivel de valoración de los servidores de esta oficina, respecto a la variable desempeño laboral, su dimensión satisfacción laboral y su indicador remuneración, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del

100% de los encuestados, 06 servidores, que representan 12.77% de encuestados, se encuentran completamente de acuerdo en que la remuneración percibida influye en su desempeño laboral. Asimismo, 35 servidores, que representan un 74.47% de los encuestados, considera estar de acuerdo con esta premisa; mientras que 02 de los encuestados, que representa un 4.26% de los servidores encuestados, no tiene una opinión formada respecto de este ítem y 04 servidores, que representa el 8.51%, considera que la remuneración percibida no afecta al desempeño laboral de los servidores. De esta manera podemos observar que el 87.23% de los encuestados considera que la remuneración puede influir positivamente o negativamente, dependiendo del caso, en la satisfacción laboral y consecuentemente en el desempeño laboral de los servidores, para el desarrollo de sus actividades diarias. Por otro lado, podemos apreciar que un 12.77% de los encuestados no tiene una opinión formada al respecto o considera que la remuneración no es un factor relevante para su desempeño laboral.

Ítem 12

¿Cree que la capacidad física aporta al desempeño laboral y por consiguiente a la satisfacción laboral de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Satisfacción laboral

Indicador: Capacidad física

Tabla 12 Desempeño laboral y capacidad física

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	43	91.49%
No sabe, no opina	1	2.13%
En desacuerdo	3	6.38%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

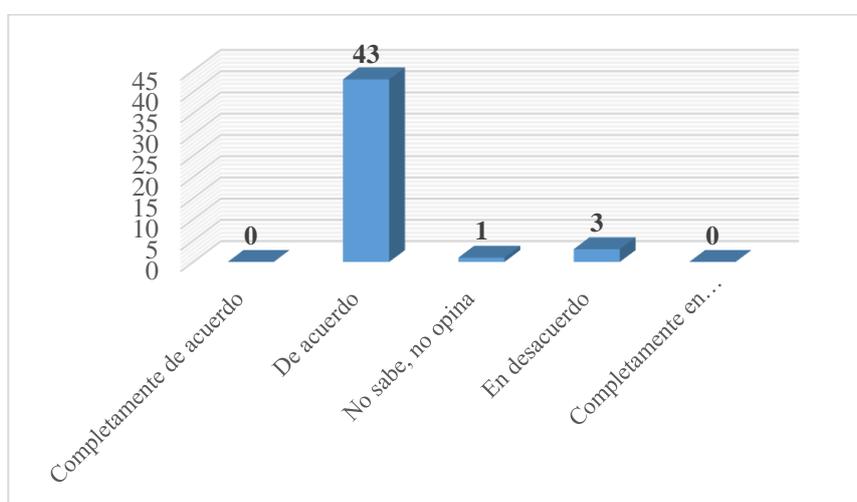


Figura 12 Desempeño laboral y capacidad física

Interpretación:

La tabla 12 y la figura 12 nos presentan el nivel de valoración de los servidores objeto de estudio, respecto a la variable desempeño laboral, su dimensión satisfacción laboral y su indicador habilidades, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 43 servidores, que representan 91.49% de encuestados, se

encuentran de acuerdo en que la capacidad física influye en su desempeño laboral. Por su parte, un servidor, que representan un 2.13% de los encuestados, no tiene una opinión formada al respecto; mientras que 03 de los encuestados, que representa un 6.38% de los servidores encuestados, se encuentra en desacuerdo en que la capacidad física influye en el desempeño laboral. De esta manera podemos observar que el 91.49% de los encuestados considera que la capacidad física es un elemento relevante para el desempeño laboral de los servidores. Por otro lado, podemos apreciar que, ante la misma pregunta, se mostró en desacuerdo o no precisa una opinión un 8.51% del total de los encuestados.

Ítem 13

¿Considera que la eficiencia laboral se ve afectada por la aplicación de los conocimientos y mejora el desempeño laboral de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Eficiencia laboral

Indicador: Aplicación de conocimientos

Tabla 13 *Eficiencia laboral y aplicación de conocimientos*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	39	82.98%
No sabe, no opina	2	4.26%
En desacuerdo	6	12.77%
Completamente en desacuerdo	0	0.00%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

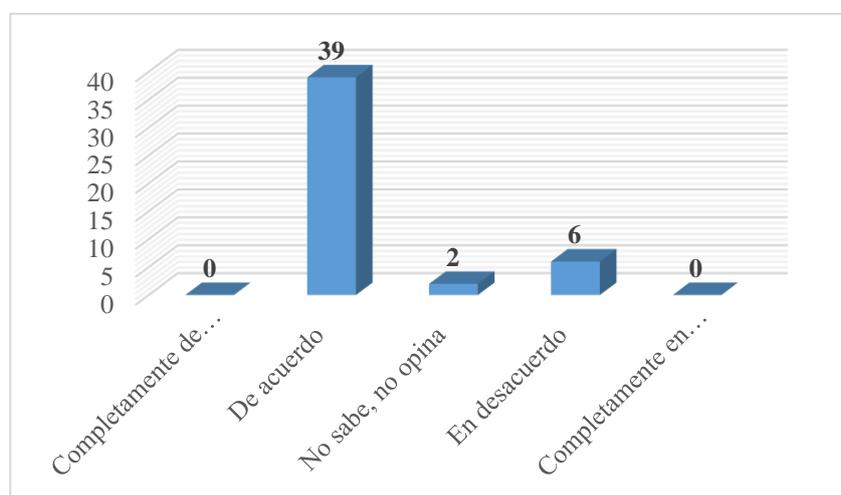


Figura 13 *Eficiencia laboral y aplicación de conocimientos*

Interpretación:

La tabla 13 y la figura 13 nos presentan el nivel de valoración de los servidores de esta oficina, respecto a la variable desempeño laboral, su dimensión eficiencia laboral y su indicador aplicación de conocimientos, durante el año 2017. De esta valoración podemos

apreciar que del 100% de los encuestados, 39 servidores, que representan 82.98% de encuestados, se encuentra de acuerdo en que aplicación de los conocimientos obtenidos influye en la eficiencia laboral. Por su parte, 02 servidores, que representan un 4.26% de los encuestados, no tiene una posición clara, con relaciona este aspecto, mientras que 06 de los encuestados, que representa un 12.77% de los servidores encuestados, considera que la aplicación de conocimientos no llega a influir en la eficiencia laboral de los servidores de esta oficina. De esta manera podemos observar que el 82.98% de los encuestados considera que la aplicación de los conocimientos adquiridos durante su vida laboral puede optimizar la eficiencia en el desempeño de las actividades, lo cual redundaría en un mejor clima organizacional dentro de esta oficina. Por otro lado, podemos apreciar que un grupo minoritario no considera que la aplicación de los conocimientos obtenidos pueda influir en el desempeño laboral.

Ítem 14

¿Cree que en el desempeño laboral, la optimización de resultados se ve afectado por la eficiencia de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?

Variable: Desempeño laboral

Dimensión: Eficiencia laboral

Indicador: Optimización de resultados

Tabla 14 *Desempeño laboral y optimización de resultados*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	41	87.23%
No sabe, no opina	2	4.26%
En desacuerdo	3	6.38%
Completamente en desacuerdo	1	2.13%
	47	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

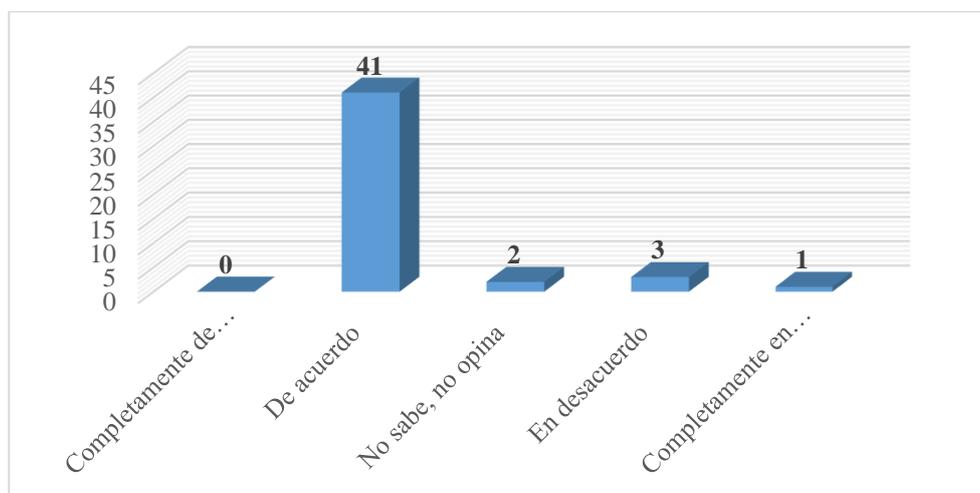


Figura 14 *Desempeño laboral y optimización de resultados*

Interpretación:

La tabla 14 y la figura 14 nos presentan el nivel de valoración de los servidores objeto de estudio, respecto a la variable desempeño laboral, su dimensión satisfacción laboral y su indicador optimización de resultados, durante el año 2017. De esta valoración podemos apreciar que del 100% de los encuestados, 41 servidores, que representan 87.23% de encuestados, se encuentra de acuerdo en que la eficiencia laboral puede influir en la

optimización de resultados y consecuentemente en el desempeño laboral. Por su parte, 02 servidores, que representan un 4.26% de los encuestados, no tiene una opinión formada con relación a esta premisa, mientras que 03 de los encuestados, que representan un 6.38% de los servidores encuestados, se encuentra en desacuerdo en este aspecto y un servidor, que representa el 2.13% de los encuestados, considera que la eficiencia laboral y la optimización de resultados no tienen relación alguna y que no influyen en el desempeño laboral de los servidores de esta oficina. De esta manera, podemos observar que la gran mayoría, representada por el 87.23% de los servidores considera como un aspecto relevante a la eficiencia para el desarrollo de sus actividades diarias y la optimización de sus resultados, mientras que un 12.77% de los encuestados prefiere no opinar al respecto o se muestra en desacuerdo con esta premisa.

Contrastación de hipótesis:

Chi Cuadrado de Pearson

La Universidad de Chile (2014) nos dice que coeficiente Chi-cuadrado de Pearson es un coeficiente paramétrico, por lo que podemos inferir los resultados obtenidos a una población con similares características, en este sentido, se deberá contar con una distribución semejante entre la muestra seleccionada y la población real, ya que este coeficiente basa sus resultados en la normalidad entre estos valores. Asimismo, podrá emplearse en variables cuantitativas, cuya ecuación es como se detalla a continuación:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \left[\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

Dónde:

O_i : es el valor observado

E_i : es el valor esperado

Rho de Spearman

De igual manera, la Universidad de Chile (2014) nos dice que el coeficiente de Rho Spearman, es un coeficiente no paramétrico, debido a que la distribución de la muestra no necesariamente se ajusta a una distribución conocida y que se puede aplicar a variables cualitativas y que no cuentan con el supuesto de normalidad. Para el empleo de este coeficiente se deberá tener en cuenta la siguiente ecuación:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

r_s = correlación de rango de Spearman

D = la diferencia entre los rangos de las variables correspondientes

n = número de observaciones

Teniendo esto en consideración y debido a que el enfoque del presente trabajo es de carácter cuantitativo se optó por emplear el coeficiente Chi-cuadrado de Pearson, debido a que podemos inferir que los resultados obtenidos se pueden extrapolar a una población con características similares a las de los sujetos de estudio del presente trabajo.

Prueba de hipótesis general:

H_1 : El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

H_0 : El clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

Tablas de contingencia:

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Clima organizacional * Desempeño Laboral	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%

Clima organizacional * Desempeño Laboral tabulación cruzada

Recuento

		Desempeño Laboral				Total
		2,00	3,00	4,00	5,00	
Clima organizacional	1,00	31	0	0	0	31
	2,00	4	2	3	1	10
	3,00	5	0	0	0	5
	4,00	1	0	0	0	1
Total		41	2	3	1	47

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	25,449	9	,003
Razón de verosimilitud	22,440	9	,008
Asociación lineal por lineal	2,561	1	,110
N de casos válidos	47		

Interpretación: del resultado obtenido de la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson podemos inferir que el clima organizacional influye en el desempeño laboral, debido a que el nivel de significancia obtenido se encuentra por debajo del nivel de significancia teóricamente aceptable ($p = .000 \leq .05$). Por lo tanto, se rechaza lo propuesto por la hipótesis nula (H_0) y, consecuentemente, se acepta lo planteado en la hipótesis de la investigación (H_1).

Prueba de hipótesis específica 1 (H_{e1})

H_{e1} : El liderazgo influye en el desempeño laboral, respecto de la competencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

Tablas de contingencia:

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Liderazgo * Desempeño laboral	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%

Liderazgo * Desempeño laboral tabulación cruzada

Recuento

		Desempeño laboral				Total
		1,00	2,00	3,00	5,00	
Liderazgo	1,00	12	19	0	0	31
	2,00	0	9	1	0	10
	3,00	0	4	0	1	5
	4,00	0	1	0	0	1
Total		12	33	1	1	47

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,397	9	,022
Razón de verosimilitud	18,620	9	,029
Asociación lineal por lineal	9,571	1	,002
N de casos válidos	47		

Interpretación: Del resultado obtenido de la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson podemos inferir que el liderazgo influye en el desempeño laboral, debido a que el nivel de significancia obtenido se encuentra por debajo del nivel de significancia teóricamente aceptable ($p = .000 \leq .05$). Por lo tanto, se acepta lo planteado en la hipótesis específica 1 (H_{e1})

Prueba de hipótesis específica 2 (H_{e2})

H_{e2}: La motivación laboral influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017.

Tablas de contingencia:

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Motivación laboral * Desempeño laboral	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%

Motivación laboral * Desempeño laboral tabulación cruzada

Recuento

		Desempeño laboral			Total
		2,00	3,00	4,00	
Motivación laboral	1,00	33	1	2	36
	2,00	10	0	0	10
	4,00	0	0	1	1
Total		43	1	3	47

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	15,707 ^a	4	,003
Razón de verosimilitud	7,388	4	,117
Asociación lineal por lineal	4,124	1	,042
N de casos válidos	47		

Interpretación: Del resultado obtenido de la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson podemos inferir que la motivación laboral influye en el desempeño laboral, debido a que el nivel de significancia obtenido se encuentra por debajo del nivel de significancia teóricamente aceptable ($p = .000 \leq .05$). Por lo tanto, se acepta lo planteado en la hipótesis específica 2 (H_{e2}).

Prueba de hipótesis específica 3

H_{e3}: La autonomía personal influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en Lima, durante el año 2017

Tablas de contingencia:

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Autonomía personal * desempeño laboral	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%

Autonomía personal * Desempeño laboral tabulación cruzada

Recuento

		Desempeño laboral			Total
		1,00	2,00	4,00	
Autonomía personal	1,00	0	5	0	5
	2,00	28	11	1	40
	4,00	0	1	0	1
	5,00	0	1	0	1
Total		28	18	1	47

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,251	6	,039
Razón de verosimilitud	15,504	6	,017
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	47		

Interpretación: Del resultado obtenido de la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson podemos inferir que la autonomía personal influye en el desempeño laboral, debido a que el nivel de significancia obtenido se encuentra por debajo del nivel de significancia teóricamente aceptable ($p = .000 \leq .05$). Por lo tanto, se acepta lo planteado en la hipótesis específica 3 (H_{e3})

Tablas de contingencia:

Dimensiones: Liderazgo y Competencia laboral

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Liderazgo * Competencia laboral	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%

Liderazgo * Competencia laboral tabulación cruzada

			Competencia laboral			Total
			Completamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente en desacuerdo	
Liderazgo	Completamente de acuerdo	Recuento % dentro de Liderazgo	0 0,0%	31 100,0%	0 0,0%	31 100,0%
	De acuerdo	Recuento % dentro de Liderazgo	1 10,0%	9 90,0%	0 0,0%	10 100,0%
	No sabe, no opina	Recuento % dentro de Liderazgo	0 0,0%	4 80,0%	1 20,0%	5 100,0%
	En desacuerdo	Recuento % dentro de Liderazgo	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
Total		Recuento % dentro de Liderazgo	1 2,1%	45 95,7%	1 2,1%	47 100,0%

Dimensiones: Motivación laboral y Satisfacción laboral

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Motivación laboral * Satisfacción laboral	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%

Motivación laboral * Satisfacción laboral tabulación cruzada

			Satisfacción laboral			Total
			Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
Motivación laboral	Completamente de acuerdo	Recuento % dentro de Motivación laboral	1 16,7%	5 83,3%	0 0,0%	6 100,0%
	De acuerdo	Recuento % dentro de Motivación laboral	26 65,0%	13 32,5%	1 2,5%	40 100,0%
	En desacuerdo	Recuento % dentro de Motivación laboral	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
Total		Recuento % dentro de Motivación laboral	28 59,6%	18 38,3%	1 2,1%	47 100,0%

Dimensiones: Autonomía personal y Eficiencia laboral

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Autonomía personal * Eficiencia laboral	47	100,0%	0	0,0%	47	100,0%

Autonomía personal * Eficiencia laboral tabulación cruzada

			Eficiencia laboral			Total
			De acuerdo	No sabe, no opina	En desacuerdo	
Autonomía personal	De acuerdo	Recuento % dentro de Autonomía personal	38 82,6%	2 4,3%	6 13,0%	46 100,0%
	No sabe, no opina	Recuento % dentro de Autonomía personal	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
Total		Recuento % dentro de Autonomía personal	39 83,0%	2 4,3%	6 12,8%	47 100,0%

4.2 Discusión

En la presente investigación se llevó a cabo, la comparación con los resultados conseguidos en otras investigaciones, con características similares, poniendo énfasis a la similitud de las variables estudiadas y su respectiva relación o influencia. Se destaca que, después de revisar las investigaciones, que forman parte de los antecedentes del presente trabajo, existen aspectos que se condicen con la presente investigación y con las fuentes teóricas citadas.

Los resultados alcanzados en la presente investigación nos proponen que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral mostrado por los servidores de la encargada de la gestión del personal en el MINAGRI. De esta manera, la percepción del clima organizacional puede influir en los sentimientos y desenvolvimiento de los servidores en sus respectivos puestos de trabajo. Asimismo, se puede apreciar que los diversos aspectos que conforman el clima organizacional deben ser tomados en cuenta por los directivos, con la finalidad de propiciar un medio adecuado para que se manifiesten espontáneamente las diversas capacidades que posee el talento humano. Este resultado demuestra una semejanza con los resultados obtenidos en la investigación de Palacios (2019) *Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí - Ecuador*, en la cual describe y analiza los efectos del clima organizacional que es percibido por el personal administrativo que fue objeto de su estudio, el cual afecta en el desempeño mostrado por los trabajadores. Asimismo, en la investigación de Zans (2017) *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN – Managua en el periodo 2016*, quien también analizó la incidencia del clima organizacional, concluyó en que mejorar todo lo concerniente con el clima organizacional ayudará a que las relaciones entre los colaboradores mejoren y, consecuentemente, esto ayudará a que el desempeño de los trabajadores se vea beneficiado.

De igual manera, Jácome (2015) en su investigación *El Clima Organizacional y el Desempeño de Funciones de los Trabajadores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, del Cantón Ambato - Provincia de Tungurahua*, se evidencia que existe una correlación entre diversos aspectos del clima organizacional y la satisfacción laboral, lo cual beneficiará al desempeño mostrado por los trabajadores.

Por su parte, los resultados alcanzados en el presente estudio nos demuestran que el desempeño laboral se encuentra conformado por las experiencias y capacidades de cada uno de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de este Ministerio, tal y como afirman Osca et al (2017), tomando como punto de partida el desenvolvimiento del servidor en el desarrollo de sus actividades. Así tenemos la investigación de Alarcón (2018), titulado *Gestión de la Capacitación y Desempeño Laboral de los Servidores Civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, año 2016*, cuyo objetivo es establecer la relación existente entre la manera como se gestiona la capacitación y el desempeño laboral de los servidores del MINAGRI. La investigación de Alarcón nos demuestra que el desempeño laboral se ve directamente vinculado con la gestión de la capacitación, lo cual se armoniza con la presente investigación, teniendo en consideración que, de los resultados obtenidos, se pudo comprobar que existe un relevante significancia entre diversos factores que tienden a influir en el desempeño presentado por los servidores de esta entidad. Es de entender que esta experticia, se encuentra directamente relacionado con la experiencia y la capacidad y motivaciones intrínsecas y extrínsecas del trabajador, con lo cual se demuestra que el desempeño puede ser afectado tanto por agentes externos, como el clima organizacional, o factores internos de la persona, tal es el caso de las motivaciones intrínsecas. Asimismo, De la Torre y Bustamante (2017) en su investigación *Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú*, llegan a la conclusión que el desempeño laboral puede verse

influenciado por diversos factores, los cuales pueden potenciar el capital humano, lo cual se condice con los resultados obtenidos en la presente investigación. De igual manera Gallegos (2016) en su trabajo *Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Servidores de (sic) Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa – 2016*, observa la presencia de una correspondencia entre el desempeño laboral y el clima organizacional.

Otro aspecto relevante para el estudio del desempeño laboral, se encuentra directamente relacionado con el estilo de liderazgo, teniendo en consideración que el estilo de liderazgo autocrático, según Villar (2017), se caracteriza por la concentración del poder en una persona y la poca facultad de delegar dicho poder, ante lo cual el servidor tiende a comportarse de manera excesivamente dependiente de este líder, teniendo que consultar todas las decisiones con el superior inmediato, lo cual merma la autonomía del trabajador y consecuentemente, la gestión en las actividades diarias tiende a verse entorpecida por las constantes consultas realizadas y la falta de empoderamiento del trabajador para tomar decisiones dentro de su ámbito de competencia, durante su jornada laboral.

CONCLUSIONES

Culminada la investigación se llegó a la conclusión que el clima organizacional influyó en el desempeño laboral de los servidores civiles que trabajan en dicha oficina. Asimismo, se ha podido comprobar que en la medida en que se fomente un clima organizacional propicio para el desempeño de las actividades diarias de los servidores que allí laboran, estos mejorarán su desempeño en las actividades diarias, con lo cual se acepta la hipótesis de la presente investigación, es decir que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño de los servidores.

Se ha podido establecer que el liderazgo influye en el desempeño laboral de los servidores de la oficina encargada de la administración de personal de este ministerio. Asimismo, se ha podido comprobar que el liderazgo autocrático influye negativamente en las competencias laborales de los servidores de dicha oficina.

Se comprobó que la motivación laboral influye en el desempeño laboral de los servidores de esta oficina. Asimismo, se pudo determinar que la motivación positiva, puede mejorar la satisfacción laboral.

Se ha podido determinar que la autonomía personal influye en el desempeño laboral de los servidores de la OGGRH del MINAGRI. Asimismo, se ha podido comprobar que en tanto se le empodere a los servidores de dicha oficina en la toma de decisiones, para sus actividades diarias, mejorará su eficiencia.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar mejoras con la finalidad de propiciar que clima organizacional influya positivamente en el desempeño laboral de los servidores de la OGGRH.

Se recomienda mejorar el estilo de liderazgo que se observa en la OGGRH a través de capacitaciones, con la finalidad de desarrollar nuevas habilidades directivas y/o gerenciales que reemplacen el estilo de liderazgo autocrático, por un estilo más acorde a realidad y que propicie el desarrollo de las competencias laborales en los servidores.

Se recomienda implementar mejoras que refuercen la motivación laboral positiva en los servidores de la OGGRH del MINAGRI, con la finalidad de garantizar la satisfacción laboral de dichos servidores.

Se sugiere mejorar la autonomía de los servidores de la OGGRH del MINAGRI a través del empoderamiento de las actividades que desarrollan diariamente, con la finalidad que se logre un mayor involucramiento en la toma de decisiones en sus actividades diarias, buscando mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

REFERENCIAS

- Abanto C. (2018) *Guía del Régimen del Servicio Civil, Preguntas y Respuestas según los informes de SERVIR*, Lima Perú: editorial Imprenta Editorial el Búho
- Alarcon, N. (2018) *Gestión de la Capacitación y Desempeño Laboral de los Servidores Civiles del Ministerio de Agricultura y Riego*. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Alberca, E., Valentín, C. (2017) *Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación*. (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.
- Alva, M., Gómez, K. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección*. (Tesis de posgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, República del Ecuador.
- Amazonía_Team (2017) *Eficacia Laboral, Como ser más Eficiente en el Trabajo*, recuperado de: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/eficacia-laboral-como-ser-mas-eficiente-en-el-trabajo/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2019) *Informe Técnico N° 135-2016-SERVIR/GPGSC*, recuperado de: [https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Informes Legales/2016/IT_135-2016-SERVIR-GPGSC.pdf](https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Informes_Legales/2016/IT_135-2016-SERVIR-GPGSC.pdf)
- Bolzan, C. (2018) Valores personales, valores organizacionales y medio ambiente: una revisión teórica. *Revista de Gestão do Unilasalle*, 7 (2), ISSN2316-5537

- Borda, M. (2013) *El Proceso de Investigación: Visión General de su Desarrollo*, Barranquilla Colombia: editorial Universidad del Norte.
- Bordas, M. (2017) *Gestión Estratégica Del Clima Laboral*, Madrid, España: editorial de la Universidad Nacional de Educación a Distancia - UNED.
- Carvajal, J., Delgado, L., Enciso, E., Ferro, J., García, M., Gómez, C., Gomez, I., Romero, D., Sandoval, M., Vanegas, M. (2013), *Psicología Organizacional: Perspectivas y Avances*, Bogota, Colombia: editorial Ecoe Ediciones.
- Centro de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, (2014) *Glosario, Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021*, recuperado de: https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/2015_glosario_plan_estrategico_de_desarrollo_2021-1.pdf
- Chávez, C. (2015), *Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas: Diccionario De Recursos Humanos*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas.
- Corvo, T. (2018), *Desempeño Laboral, Características y Ejemplos*, recuperado de: <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- De la Torre, L., y Bustamante, K. (2016). *Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú*. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Diccionario en línea (2018) *definición de*, recuperado de: <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo>

- Enríquez, P. (2014) *Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México*. (Tesis de posgrado). Universidad de Morelos, Morelos, Estados Unidos Mexicanos.
- Fernández, E. y Junquera, B. (2013) *Iniciación a los Recursos Humanos*. Oviedo, España: Editorial Septem Ediciones
- Ferreira, A. y De Longhi, A. (2014) *Metodología de la Investigación I* (1ra ed.), Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Gallardo, E. (2017) *Metodología de la Investigación*, (1º. ed). Huancayo, Perú: Editorial de la Universidad Continental.
- Gallegos, F. (2016). *Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Servidores de (sic) Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa - 2016*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Gareth, J., y George, J. (2014), *Administración Contemporánea*, Ciudad de México D. F., México: editorial McGraw – Hill Interamericana Editores S.A.
- Gestiopolis (2019) Satisfacción laboral, recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- González, F. y Ganaza, J. (2013) *Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas* (3º ed.) Madrid, España: Editorial Ediciones Pirámide
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6º ed.) Ciudad de México D. F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., y Fernández, C. (2014) *Metodología de la Investigación* (6a. ed.), Ciudad de México D. F., México: editorial McGraw-Hill Interamericana.

IMMANIS SFC RHH, (2018), *Diccionario de Recursos Humanos*, recuperado de:
<http://immanis-sfc.com/diccionario-de-recursos-humanos>)

Jácome, J. (2015) *El Clima Organizacional y el Desempeño de Funciones de los Trabajadores del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, del Cantón Ambato - Provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, República del Ecuador.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2013) *Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional y de Innovación* (8a. ed.), Ciudad de México D. F., México: editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Landazury, L., Jaafaar, H., Cristofani, M., Canales, R. (2017) *Innovación y Modelos de Gerencia: Reflexión Transformadora desde lo Humano y el Conocimiento*. *Revista Espacios*, 39 (13), 0798-1015

Lazo, P., Ordaya, F. (2018) *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de una agencia agraria de Chupaca*. (Tesis de pregrado). Universidad Continental. Huancayo, Perú

Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, Gobierno del Perú

Louffat, E. (2015) *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (4° ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Cengage Learning.

Martínez, R. (2017) *Diccionario Jurídico Teórico Práctico*. Ciudad de México D. F., México: Editora IURE Editores

Ministerio de Agricultura y Riego (2018) *Reglamento de Organización y Funciones, modificado mediante Decreto Supremo N° 001-2018-MINAGRI*

Ministerio de Agricultura y Riego (2019) *Que hacemos*, recuperado de:
<http://www.minagri.gob.pe/portal/nosotros/que-hacemos>

Onofre, L. (2014) *El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral*. (Tesis de posgrado) Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Oscá, A., Palací, F., Moriano, J., y Lisbona, A. (2017) *Nuevas Perspectivas en Psicología de las Organizaciones*, Madrid, España: Editorial Sanz y Torres S. L.

Palacios, D. (2019) *Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia de Manabí – Ecuador*. (Tesis de posgrado). Universidad Eloy Alfaro de Manabí, Provincia de Manabí, Ecuador.

Peiró, J. (2013), *Introducción a la Psicología del Trabajo*, Madrid, España: editorial Centro de Estudios Financieros.

Potocino, G. (2018) *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Programa Generación de Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima – 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica del Perú. Lima, Perú.

Pucheu, J. (2014), *Desarrollo y Eficacia Organizacional*, Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Pulido, A., Guerrero, M., Celis, Y (2019) Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 18 (01), 1657-4583

Quintanilla, I. (2013), *Psicología Social del Trabajo*, Madrid, España: editorial Pirámide.

Real Academia Española (2018) *Diccionario de la Lengua Española*, recuperado de:
<https://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014) *Administración* (12a. ed.), Ciudad de México D. F., México: editorial Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2017) *Comportamiento Organizacional* (17a ed.) Ciudad de México D. F., México: Editorial Pearson.

Rodriguez, F. y Alcover, C. (2014); *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*, Madrid, España: Alianza Editorial S.A.

Rojas, M., Jaimes, L., Valencia, M. (2018) Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39 (06), 0798-1015

Sanchez, B. (2017) Desempeño Laboral, según Campbell, recuperado de: <https://es.scribd.com/document/368094816/Desempeno-Laboral-Campbell>

Serrano, B., Portalanza, A. (2014) Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11)

Solanellas, P. (2014) *Recetas de Liderazgo*, Barcelona, España: editorial Oberta UOC Publishing SLU.

Tecnológico de Monterrey (2017) *Glosario de Términos Más Usuales en la Administración Pública Federal - Edición Única*, recuperado de: <https://repositorio.itesm.mx/handle/11285/574364>

Torcat, O. (2018) *Diccionario de Administración de Empresas*, recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas>

Universidad de Chile (2014) *Guía de Asociación entre Variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. Santiago de Chile, República de Chile: Editorial Universidad de Chile.

Universidad de Granada (2019) *El cuestionario. Diseño del cuestionario*, recuperado de:

<https://www.ugr.es/~diploeio/documentos/tema2.pdf>

Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (5° ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Villar, M. (2017), *Estilos de Liderar para el Aprendizaje Organizativo*, Santiago de Chile: Ediciones Universidad Santo Tomas.

Werther, W., Davis, K., y Guzman, B., (2014) *Administración de Recursos Humanos: Gestión del Capital Humano* (7a. ed.), Ciudad de México D. F., México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Zans, A. (2017) *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN – Managua en el periodo 2016*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Matagalpa, Nicaragua.

Zepeda, F. (2017), *Psicología Organizacional*, Ciudad de México D. F., México: editorial Pearson.

Apéndice A: Matriz de Consistencia de la Investigación

Tema: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego – 2017

Diseño: No experimental, descriptivo simple

PROBLEMA GENERAL	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		ÍTEMS	FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA
						Dimensiones	Indicadores		
¿De qué forma el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017?	<p>Justificación teórica La investigación se basa en las distintas teorías formuladas por los autores, las cuales han sido consultadas y que son aplicables en la administración de los recursos humanos.</p> <p>Justificación metodológica La metodología corresponde al empleo de técnicas, instrumentos y procedimientos que resultan adecuadas para la recolección y sistematización de la información que permitirá comprobar y sustentar la hipótesis.</p> <p>Justificación práctica La investigación tendrá un impacto</p>	Demostrar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.	Hi: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.	Variable independiente: Clima organizacional	El clima organizacional se encuentra conformado por las percepciones que tienen los integrantes de una organización respecto del ambiente en que desempeñan sus actividades cotidianamente. Asimismo, dentro de lo que es percibido como parte del clima organizacional se distinguen, entre otras, tres dimensiones: liderazgo, motivaciones laborales y la autonomía personal (Serrano y Portalanza, 2014))	Liderazgo	Autocrático	01	<p>Enfoque: Investigación cuantitativa</p> <p>Tipo de investigación: Descriptiva</p> <p>Diseño de Investigación: No experimental, descriptivo simple</p> <p>Población y muestra: 47 servidores de la OGGRH</p> <p>Técnicas e instrumentos: Encuesta</p> <p>Procesamiento y representación de datos: Microsoft Excel 2013 IBM SPSS v. 22</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS		<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Demostrar cómo el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral, respecto de la competencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>He1: El liderazgo influye en el desempeño laboral, respecto de la competencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.</p>			Motivación laboral	Desempeño	03	
						Autonomía personal	Toma de decisiones	05	
¿De qué forma el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral, respecto de la competencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017?						Solución de problemas		06	
						Iniciativa propia		07	

<p>¿De qué forma la motivación laboral influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017?</p>	<p>positivo en la consecución de los objetivos de la OGGRH ya que ayudará en el desarrollo de técnicas y métodos que garanticen que el clima organizacional se convierta en una herramienta útil, lo cual permitirá alcanzar mejores estándares en el desempeño laboral de los trabajadores que prestan su servicio en dicha oficina</p>	<p>Demostrar cómo la motivación personal influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017</p>	<p>He2: La motivación laboral influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.</p>	<p>Variable dependiente: Desempeño laboral</p>	<p>El desempeño laboral son todas las conductas y acciones que le resultan de interés a la organización para el cumplimiento de sus metas y objetivos. Debido a esto, se da especial énfasis a la observación de las competencias laborales demostradas por el trabajador y a la eficiencia laboral en el desarrollo de sus actividades, así como al cuidado de la satisfacción laboral del trabajador (Sanchez, consultado el 12.06.2019)</p>	<p>Dimensiones</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Ítem</p>			
<p>¿De qué forma la Autonomía personal influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017?</p>		<p>Demostrar cómo la autonomía personal influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.</p>	<p>He3: La autonomía personal influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.</p>			<p>Competencia laboral</p>	<p>Comportamiento</p>	<p>08</p>		<p>Eficacia</p>	<p>09</p>
			<p>Habilidades</p>			<p>10</p>					
			<p>Remuneración</p>			<p>11</p>					
			<p>Capacidad física</p>			<p>12</p>					
			<p>Aplicación de conocimientos</p>			<p>13</p>					
			<p>Optimización de resultados</p>	<p>14</p>							

Apéndice B: Matriz de Operacionalización de Variables de la Investigación

Tema: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego – 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES			
De qué forma el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017?	Demostrar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.	Hi: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.	VARIABLE 1	CLIMA ORGANIZACIONAL		
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORES
			LIDERAZGO	AUTOCRÁTICO	01	(01) Completamente de acuerdo (02) De acuerdo (03) No sabe, no opina (04) En desacuerdo (05) Completamente en desacuerdo
				ALCANCE DE METAS	02	
			MOTIVACIÓN LABORAL	DESEMPEÑO	03	
				COMPROMISO	04	
			AUTONOMÍA PERSONAL	TOMA DE DECISIONES	05	
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	06					
INICIATIVA PROPIA	07					

			VARIABLE 2	DESEMPEÑO LABORAL		
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORES
¿De qué forma la motivación laboral influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017?	Demostrar cómo la motivación personal influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017	He2: La motivación laboral influye en el desempeño laboral, respecto de la satisfacción laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.	COMPETENCIA LABORAL	COMPORTAMIENTO	08	(1) Completamente de acuerdo (2) De acuerdo (3) No sabe, no opina (4) En desacuerdo (5) Completamente en desacuerdo
				EFICACIA	09	
¿De qué forma la Autonomía personal influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017?	Demostrar cómo la autonomía personal influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.	He3: La autonomía personal influye en el desempeño laboral, respecto la eficiencia laboral, de los servidores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego durante el año 2017.	SATISFACCIÓN LABORAL	HABILIDADES	10	
				REMUNERACIÓN	11	
				CAPACIDAD FÍSICA	12	
				EFICIENCIA LABORAL	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	
OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS	14					

Apéndice E: Instrumento de recolección de datos



PERÚ Ministerio de Agricultura y Riego

Oficina General de Gestión de Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

TESIS:

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO: 2017

Variable independiente: Clima organizacional

Variable dependiente: Desempeño laboral

El presente cuestionario está dirigido a los servidores que realizan sus actividades en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, con la finalidad de recoger información relacionada con el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores

Indicaciones: lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) la respuesta que considere, de acuerdo a la graduación según como se indica a continuación:

- 1 = completamente de acuerdo
- 2 = de acuerdo
- 3 = no sabe, no opina
- 4 = en desacuerdo
- 5 = completamente en desacuerdo

Ejemplo:

Ítem	PREGUNTA	1	2	3	4	5
01	¿Considera usted que la experiencia se obtiene con los años?					X

Preguntas:

Ítem	PREGUNTA	1	2	3	4	5
01	¿Cree que el liderazgo autocrático afecta al clima organizacional en la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
02	¿Considera que el clima organizacional y el liderazgo afectan al alcance de las metas propuestas por parte de los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
03	¿Cree que si existe un clima organizacional que brinde la suficiente motivación a los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI, desempeñaran sus funciones adecuadamente?					

04	¿Cree que el clima organizacional y la motivación afectan al compromiso de los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
05	¿Considera que la autonomía para tomar decisiones afecta al clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINAGRI?					
06	¿Cree que la solución de problemas se puede dar en un clima organizacional que no fomente la autonomía en los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
07	¿Considera que si se fomenta la iniciativa propia y la autonomía para la ejecución de las labores diarias, mejoraría el clima organizacional en la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
08	¿Considera que el desempeño laboral se ve afectado por las competencias y comportamiento de los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
09	¿Cree que el correcto desempeño laboral es producto de la competencia laboral de los servidores y se traduce en la eficacia para alcanzar las metas propuestas por la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
10	¿Considera que las habilidades y destrezas desarrolladas por el servidor influyen en el desempeño laboral y propician la satisfacción laboral de los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
11	¿Considera que la remuneración percibida por los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI propicia la satisfacción laboral y afecta al desempeño laboral?					
12	¿Cree que la capacidad física aporta al desempeño laboral y por consiguiente a la satisfacción laboral de los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
13	¿Considera que la eficiencia laboral se ve afectada por la aplicación de los conocimientos y mejora el desempeño laboral de los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					
14	¿Cree que en el desempeño laboral, la optimización de resultados se ve afectado por la eficiencia de los servidores de la oficina general de gestión de recursos humanos del MINAGRI?					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice F: Cuadro de tabulación de las encuestas:

clientes	ítems													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	4	3
4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
6	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
7	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
8	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
9	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
10	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
11	3	2	2	2	2	5	5	5	5	2	2	2	2	2
12	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
13	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
14	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	4	4	4	4
15	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
16	2	3	2	4	2	2	1	2	2	4	4	4	4	4
17	1	1	4	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
18	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
19	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
20	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
21	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
22	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
23	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
24	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
25	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
26	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
27	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
28	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
29	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
30	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
31	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	4	3	5
32	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	4	2
33	1	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2
34	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
35	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	4	2
36	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
37	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
38	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
39	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
40	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	4	4
41	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
42	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
43	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
44	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
45	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	3	3
46	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
47	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
suma ítems	70	75	90	60	95	94	78	96	86	68	98	101	108	105
suma cuadra	132	135	182	92	193	206	154	206	178	116	228	229	270	255
varianza	0.603	0.333	0.21	0.335	0.021	0.391	0.534	0.216	0.449	0.383	0.514	0.26	0.475	0.444

Apéndice G: Fiabilidad: Alfa de Cronbach

Escala: ALL VARIABLES

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,794	14

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válidos	47	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	47	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
VAR00001	47	1,00	4,00	1,4894	,77662	,603
VAR00002	47	1,00	3,00	1,5957	,57708	,333
VAR00003	47	1,00	4,00	1,9149	,45825	,210
VAR00004	47	1,00	4,00	1,2766	,57868	,335
VAR00005	47	2,00	3,00	2,0213	,14586	,021
VAR00006	47	1,00	5,00	2,0000	,62554	,391
VAR00007	47	1,00	5,00	1,6596	,73059	,534
VAR00008	47	1,00	5,00	2,0426	,46426	,216
VAR00009	47	1,00	5,00	1,8298	,66982	,449
VAR00010	47	1,00	4,00	1,4468	,61885	,383
VAR00011	47	1,00	4,00	2,0851	,71717	,514
VAR00012	47	2,00	4,00	2,1489	,50985	,260
VAR00013	47	2,00	4,00	2,2979	,68888	,475
VAR00014	47	2,00	5,00	2,2340	,66636	,444
N válido (por lista)	47					

Apéndice H: Autorización para realizar el estudio in situ



PERÚ Ministerio de Agricultura y Riego

Oficina General de Gestión de Recursos Humanos

*Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres
"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"*

AUTORIZACIÓN

El Director General de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego,

Autoriza:

Al señor **EDWIN ENRIQUE PUMA ORMEÑO**, identificado con D.N.I. N° 40338039, servidor de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos bajo el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS, regulado mediante el Decreto Legislativo N° 1057 y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 075-2008-PCM y modificatorias; para que realice su trabajo de investigación en esta dependencia.

Se extiende la presente documento a solicitud del interesado.

La Molina, 17 de diciembre de 2018



or

EDILBERTO M. TERRY RAMOS
DIRECTOR GENERAL
Oficina General de Gestión de Recursos Humanos

EMTR/ELSR/eepo

Av. Alameda del Corregidor N° 155 - La Molina - Lima
T: (511) 209-8600
www.minagri.gob.pe

EL PERÚ PRIMERO

Apéndice I: Validación por expertos del instrumento de investigación:

Informe de Opinión Respecto al Instrumento de Investigación

Apellidos y nombres del experto: SALAZAR LLERENA SILVIA LILIANA

Instrumento motivo de evaluación: encuesta

Autores del instrumento: Puma Ormeño, Edwin Enrique
Rivera del Pino, Johnny Claudio

Escala				
1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente

Aspectos de validación:

Criterios	Indicadores					
		1	2	3	4	5
Claridad	Los ítems están redactados con un lenguaje apropiado y sin ambigüedades					X
Objetividad	Los ítems permitirán la medición de las variables objetivamente y en sus aspectos conceptuales					X
Consistencia	El instrumento permitirá obtener información suficiente para el análisis, descripción y explicación la realidad problemática					X
Coherencia	Los ítems demuestran coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores					X
Metodología	Los procedimientos empleados se corresponden con el propósito de la investigación					X
Pertinencia	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos considerados en la investigación					X
Sub Total						30
TOTAL						30

Opinión de aplicabilidad: Sí aplica.

Promedio de valoración: 30 puntos

Lima, 07/03/2019

Apellidos y nombres: SALAZAR LLERENA SILVIA LILIANA.

DNI N° 10139161

M.G. INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA.

Informe de Opinión Respecto al Instrumento de Investigación

Apellidos y nombres del experto: MARIO ENRIQUE ARAUCO LOYOCA

Instrumento motivo de evaluación: encuesta

Autores del instrumento: Puma Ormeño, Edwin Enrique
Rivera del Pino, Johnny Claudio

Escala				
1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente

Aspectos de validación:

Criterios	Indicadores					
		1	2	3	4	5
Claridad	Los ítems están redactados con un lenguaje apropiado y sin ambigüedades				X	
Objetividad	Los ítems permitirán la medición de las variables objetivamente y en sus aspectos conceptuales				X	
Consistencia	El instrumento permitirá obtener información suficiente para el análisis, descripción y explicación la realidad problemática					X
Coherencia	Los ítems demuestran coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores				X	
Metodología	Los procedimientos empleados se corresponden con el propósito de la investigación					X
Pertinencia	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos considerados en la investigación					X
Sub Total						
TOTAL						27

Opinión de aplicabilidad: APLICABLE

Promedio de valoración: 27 puntos

Lima, 07/03/2019

Apellidos y nombres: MARIO ENRIQUE ARAUCO

DNI N° 06297492

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Informe de Opinión Respecto al Instrumento de Investigación

Apellidos y nombres del experto: Escudero Vildaez Fernando.

Instrumento motivo de evaluación: encuesta

Autores del instrumento: Puma Ormeño, Edwin Enrique
Rivera del Pino, Johnny Claudio

Escala				
1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente

Aspectos de validación:

Criterios	Indicadores	Escala				
		1	2	3	4	5
Claridad	Los ítems están redactados con un lenguaje apropiado y sin ambigüedades					X
Objetividad	Los ítems permitirán la medición de las variables objetivamente y en sus aspectos conceptuales					X
Consistencia	El instrumento permitirá obtener información suficiente para el análisis, descripción y explicación la realidad problemática					X
Coherencia	Los ítems demuestran coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores					X
Metodología	Los procedimientos empleados se corresponden con el propósito de la investigación				X	
Pertinencia	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos considerados en la investigación					X
Sub Total						
TOTAL						29 puntos

Opinión de aplicabilidad: Aplica.

Promedio de valoración: 29 puntos

Lima, 07, 03, 2019

Apellidos y nombres: Escudero Vildaez Fernando

DNI N° 03695876

Doctor en Educación.

