

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL
MINISTERIO PUBLICO DE HUANCVELICA 2017”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN

GERENCIA PÚBLICA

TESISTA: MARISELLA ELIZABETH PEREZ HUAYTA

ASESORA: DRA. SILNA TERESITA VELA LOPEZ

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mis padres Marisol y Marcial por su esfuerzo, sacrificio y apoyo en cada paso profesional que voy dando.

A nuestros profesores que con su enseñanza y su sabiduría nos instruyeron en la carrera profesional.

Marissella.



AGRADECIMIENTO

- ✓ A mis colegas de la sección Maestral de la Universidad Nacional de Huancavelica por impulsar el logro de mis metas.

- ✓ A mis colegas docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica por sus aportes y consejos.

Marissella.



RESUMEN

Se estudió si el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica. Para ello se estableció el objetivo general determinar la influencia que ejerce el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y los objetivos secundarios: 1.- Describir la dimensión individuos del Clima Organizacional de los trabajadores administrativos, 2.- Conocer la dimensión estructuras del Clima Organizacional de los trabajadores administrativos, 3.- Evaluar la dimensión grupos del Clima Organizacional de los trabajadores administrativos.

La investigación tomo como población a 32 trabajadores administrativos del Ministerio Publico, realizando la validez del cuestionario de encuesta mediante la opinión de tres expertos, como prueba piloto sea a elegido un grupo de 15 trabajadores en el cual se determinó el índice de confiabilidad del instrumento.

Para el sustento de la parte teórica consulte diferentes bibliografías y para el trabajo de campo aplique cuestionario de encuesta y observe aspectos importantes que anotamos en su momento de apoyo informativo.

Luego del trabajo de campo tabule y procese los datos con la ayuda de la estadística analizando e interpretando los resultados obtenidos que presentamos detalladamente en el presente informe.

Esto nos permitió llegar a la conclusión final que el Clima Organizacional influye de forma positiva y significativa con el Desempeño Laboral en el Ministerio público de Huancavelica, periodo 2017, lo que quiere decir que los

instrumentos de medición, además de los resultados sirven para corroborar las teorías manejadas en el marco teórico en el sentido que el Clima Organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral, los indicadores socioeconómicos y la realidad como Huancavelica no es excepción para el cumplimiento de las teorías que orientan su estudio. Sin embargo, los resultados arribados también abren espacios para futuros estudios en las que se deben estudiar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en interrelación con otras variables.

Por otro lado, la confianza de los resultados del Clima Organizacional permite cumplir con los objetivos trazados en esta investigación, por lo tanto aceptamos y afirmamos la hipótesis planteada que el Clima Organizacional influye de manera directa en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativo del Ministerio Publico de Huancavelica, que influye de manera positiva y significativa en la dimensión individuos, estructuras y grupos. Finalmente se propone promover la realización de actividades laborales, amicales, de participación a fin de fortalecer las responsabilidades y crear una cultura de cambio y mantener en constante relación los objetivos de la organización para que sean claros y compartidos, estableciendo un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar.

SUMMARY

It was studied if the Organizational Climate influences the Labor Performance of the administrative workers of the Public Ministry of Huancavelica. For this, the general objective was established to determine the influence that the Organizational Climate exerts on the Labor Performance of the administrative workers and the secondary objectives: 1.- Describe the dimension of the Organizational Climate of the administrative workers, 2.- Know the structural dimension of the Organizational Climate of the administrative workers, 3.- To evaluate the dimension groups of the Organizational Climate of the administrative workers.

The research took as a population 32 administrative workers of the Public Ministry, making the validity of the survey questionnaire through the opinion of three experts, as a pilot test to be chosen a group of 15 workers in which the reliability index of the instrument was determined.

For the sustenance of the theoretical part, consult different bibliographies and for the field work, apply the survey questionnaire and observe important aspects that we noted at the time of informative support. After fieldwork, tabulate and process the data with the help of statistics, analyzing and interpreting the results obtained, which we present in detail in this report.

This allowed us to reach the final conclusion that the Organizational Climate influences in a positive and significant way with the Labor Performance in the Public Ministry of Huancavelica, period 2017, which means that the measurement instruments, in addition to the results, serve to corroborate the Theories handled in the theoretical framework in the sense that the Organizational Climate is directly related to work performance, socioeconomic

indicators and reality as Huancavelica is no exception for compliance with the theories that guide its study. However, the results also open spaces for future studies in which the Organizational Climate and Work Performance must be studied in interrelation with other variables.

On the other hand, the confidence of the results of the Organizational Climate allows us to fulfill the objectives outlined in this research, therefore we accept and affirm the hypothesis that the Organizational Climate directly influences the Labor Performance of the administrative workers of the Public Ministry of Huancavelica, which has a positive and significant influence on the individuals, structures and groups dimension. Finally, it is proposed to promote the realization of labor, amical, participation activities in order to strengthen responsibilities and create a culture of change and keep the objectives of the organization in constant relation so that they are clear and shared, establishing a more participatory work system among its collaborators in this way to be able to listen to the doubts, contributions and recommendations of the workers in order to improve.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación fue realizada después de haber investigado y consultado diferentes fuentes bibliográficas, nace a consecuencia de los problemas que aquejan a los servidores administrativos de la organización respecto a la influencia del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en base a objetivos trazados y sobretodo hace frente al entorno laboral. Entonces frente a estas situaciones nuestro problema general que planteo fue ¿Cómo influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica?, los problemas secundarios fueron: 1.- ¿Cuál es la dimensión de individuos del Clima Organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica?, 2.- ¿Cómo es la dimensión estructuras del Clima Organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica? y 3.- ¿Cuál es la dimensión de grupos del Clima Organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica?.

El estudio de este problema y la búsqueda de su solución nos permitió proponer objetivos a la investigación y que aporten de manera significativa en el desenvolvimiento de las variables, a mejores niveles de Clima Organizacional mejores niveles de Desempeño Laboral.

Presentamos algunos términos necesarios para la comprensión del informe de investigación: Clima Organizacional.- Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Desempeño Laboral.-

el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Eficiencia.- Consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica que sepamos de antemano cuáles son nuestros costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Recordemos que los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, “humanos”. Elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que hacemos, es un forma de ayudar a nuestro negocio a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables. Eficacia.- Se basa en lo que se llama “operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Efectividad.- La frutilla de la torta. La efectividad engloba a las dos anteriores. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.

El objetivo general fue: “Determinar la influencia que ejerce el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico de Huancavelica” y los objetivos secundarios fueron: 1.- Describir la dimensión de individuos del Clima Organizacional de los administrativos del Ministerio Publico de Huancavelica, 2.- Conocer la dimensión estructuras del Clima Organizacional de los administrativos del Ministerio Publico de Huancavelica y 3.- Evaluar la dimensión grupos del Clima Organizacional de los administrativos del Ministerio Publico de Huancavelica.

La hipótesis general planteada fue: “El Clima Organizacional influye de manera directa en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico de Huancavelica” y las hipótesis secundarias fueron: 1.- La dimensión individuos del Clima Organizacional describe el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico de Huancavelica, 2.- La dimensión estructuras del Clima Organizacional permite conocer el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico de Huancavelica y 3.- La dimensión grupos del Clima Organizacional evalúa el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Publico de Huancavelica.

Realizamos un análisis descriptivo a nivel de organización del funcionamiento de las dimensiones individuos, estructuras y grupos del Clima Organizacional con relación a los indicadores del Desempeño Laboral.

El tema elegido, es que cada organización cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el Clima Organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, o cualquier organización.

Este contexto motivo a investigar el Clima Organizacional del Ministerio Publico de Huancavelica, debido a que existen diversos factores que dificultan el desarrollo óptimo de las actividades, entre ellos: No está cumpliendo de manera eficiente con los objetivos que tienen como institución, porque presenta debilidades respecto a que la comunicación no es muy fluida, existe mucha

acumulación de trabajo, insatisfacción de los trabajadores, ausencia de cooperación entre los trabajadores, carencia de identidad del trabajador con la institución.

Analizando esta situación se denota un problema a investigar referido al Clima Organizacional del Ministerio Público de Huancavelica, cuyo fin será el de establecer mejoras para disminuir conflictos que permitirán crear un ambiente laboral favorable.

Las dificultades y limitaciones durante y después del desarrollo del trabajo de investigación es la predisposición de los trabajadores administrativos de la Oficina de Administración el temor de contestar abiertamente pensando que son evaluados y a consecuencia de ello van a ser despedidos de su trabajo y el celo de restringir información solicitada.

Metodológicamente, se ha estructurado el tema materia de investigación, en cuatro capítulos:

En el primer capítulo, tratamos el planteamiento teórico y especificaciones de las teorías básicas del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, definición de la realidad problemática determinando el problema principal y los problemas secundarios, los objetivos principales y secundarios. Esto nos permitió plantear las hipótesis principales, secundarias y nulas precisando las variables que la componen.

El segundo capítulo, trata de la metodología, el tipo, nivel y diseño de investigación, la población, muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados.

El tercer capítulo, Es el sustento afirmativo, cuantitativo y cualitativo de la contrastación de la hipótesis, nos presenta el análisis de los resultados.

El cuarto capítulo, Se da la discusión de los resultados, dándose el cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

Finalmente, se esbozan las conclusiones y sugerencias.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
SUMMARY.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	v
ÍNDICE.....	vi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Descripción del Problema.....	17
1.2.	Antecedentes.....	18
1.3.	Teoría Básicas.....	21
1.4.	Formulación del problema.....	91
1.5.	Hipótesis.....	92
1.6.	Variables.....	93
1.7.	Justificación e importancia.....	96
1.8.	Viabilidad.....	97
1.9.	Limitaciones.....	97

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Materiales.....	98
2.2.	Definiciones Conceptuales.....	98

2.3.	Métodos.....	104
2.4.	Tipo de Investigación.....	105
2.5.	Diseño y esquema de investigación.....	105
2.6.	Población y muestra.....	107
2.7.	Instrumentos de recolección de datos.....	108
2.8.	Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos...	108

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1.	Resultados a nivel descriptivo.....	114
	3.1.1. Resultados del Clima Organizacional	118
	3.1.2. Resultados del Desempeño Laboral.....	121
3.2.	Resultados a nivel inferencial.....	125
	3.2.1. Distribución muestral del Clima Organizacional... ..	125
	3.2.2. Distribución muestral del Desempeño Laboral... ..	125
	3.2.3. Estimación de la relación entre las variables.....	126
	3.2.4. Relación categoría de las variables.....	127

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Prueba de la significancia de la Hipótesis principal.....	130
4.2.	Prueba de la significancia de las Hipótesis específicas.....	132
4.3.	Discusión de resultados.....	135
	CONCLUSIONES.....	140
	SUGERENCIAS.....	142

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
ANEXOS.....	146

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En estos tiempos modernos donde imperan el paradigma de la globalización y el avance científico y tecnológico en punta, la humanidad entera ha sufrido cambios muy sustanciales en los aspectos: económico, político y social; generando problemas en países en vías de desarrollo; así afectando a las empresas en general, dando lugar a muchos paradigmas de reformas institucionales. Las inadecuadas políticas de gestión que afectan el Clima Organizacional, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones

de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el Clima Organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, o cualquier organización.

Este contexto motivo a investigar el Clima Organizacional del Ministerio Público de Huancavelica, debido a que existen diversos factores que dificultan el desarrollo óptimo de las actividades, entre ellos: No está cumpliendo de manera eficiente con los objetivos que tienen como institución, porque presenta debilidades respecto a que la comunicación no es muy fluida, existe mucha acumulación de trabajo, insatisfacción de los trabajadores, ausencia de cooperación entre los trabajadores, carencia de identidad del trabajador con la institución.

Analizando esta situación se denota un problema a investigar referido al Clima Organizacional del Ministerio Público de Huancavelica, cuyo fin será el de establecer mejoras para disminuir conflictos que permitirán crear un ambiente laboral favorable.

1.2. ANTECEDENTES

- RIVERO MÉNDEZ, Natalia del Rosario (2005). En su tesis de Especialización de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo, titulada "*Clima Organizacional y su influencia en el*

Desempeño laboral de los trabajadores del Área Administrativa de la zona educativa del estado de Carabobo”.

Conclusión: Con relación a identificar las variables que inciden en el clima organizacional del área administrativa de la Zona Educativa, se comprobó que son el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros, lo que impide la comunicación efectiva, la falta de motivación o interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en la toma de decisiones. Todas estas variables estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectan el desempeño laboral por que originan insatisfacción en el trabajador. Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permite lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización.

- SACCSA CAMPOS, Julia (2010). En su tesis para optar el grado de Magister en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación titulada *“Relación entre Clima Institucional y el Desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres”.*

Conclusión: Existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres

- NICANOR MOLOCHO BECERRA (2010). En su tesis para optar el grado de Magister en Educación de la Universidad Mayor de San Marcos, titulada *“Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur -2009”*
Conclusión: El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación.
- VÁSQUEZ RETREPO, Luz Gladys y ZULUAGA GIRALDO, Bibiana Andrea (2008). En su tesis para optar el grado de trabajadora social, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, titulada *“Clima Organizacional Asociado al Desempeño Laboral de los funcionario de la Alcaldía Municipal de Girardort en el periodo II del 2007 y I del 2008”*.
Conclusión: Las dimensiones establecidas en el presente estudio (orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, capacidad profesional, trabajo en equipo y ambiente físico) afectan directamente el buen desempeño laboral de los funcionario de la Alcaldía Municipal; el tipo de dirección, capacitación y comunicación son los puntos que se deben tratar con prioridad ya que de ellos depende el sentido de pertenencia y la motivación funcional.
- EDGAR QUISPE VARGAS (2015). En su tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, titulada *“Clima*

Organizacional y Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacuchaca, Andahuaylas 2015.

Conclusión: encontramos que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, tal como lo señala Dessler. Quién menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral.

De las tesis precedentes se toma como referencia la de Edgar Quispe Vargas y la de Nicanor Molocho Becerra para la disertación de la presente tesis.

1.3. TEORÍAS BÁSICAS

1.3.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable Independiente)

Todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que aquella está ubicada. Para Robbins (1999), el clima de una organización “está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño” (p 500).

Los estudios de Stephen P. Robbins (1998), cataloga el clima organizacional como: “*Un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones*”, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

FIGURA 1

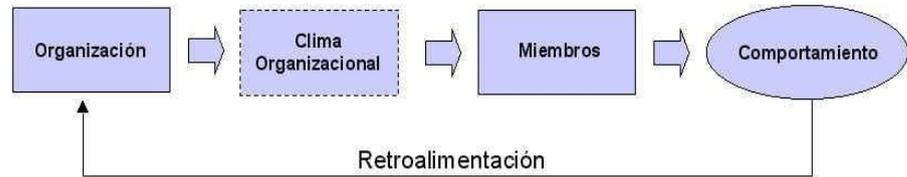


La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden

en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.

Figura 2



A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

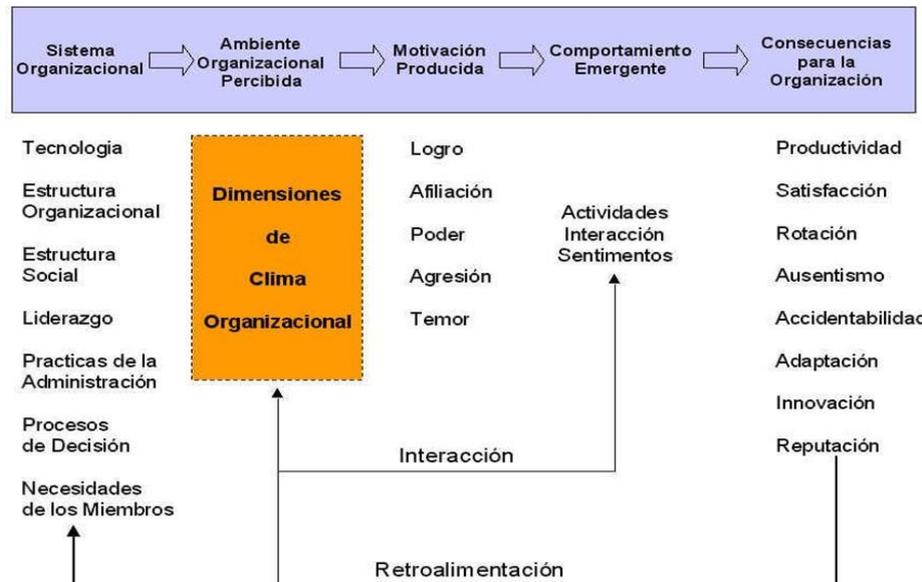


Figura 3

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

1.3.1.1 INDIVIDUOS

✓ Presentación personal

La presentación personal se relaciona con la manera como debemos estar presentados a cada momento del día.

En los negocios, el aspecto y presentación personal de todos los empleados de una empresa, es un tema muy importante. Una persona que luce impecable será bien recibida en cualquier lugar. Se sabe que antes que una persona hable una sola palabra, la primera impresión está dada por su presentación personal.

No basta con verse bien, también es muy importante cuidar la limpieza de la ropa y del cuerpo. Sobre todo si la persona es propensa a transpirar. Si alguien descuidado está buscando trabajo o realiza una actividad que exige frecuentes visitas a los clientes, lo más probable es que nunca logre buenos resultados.

El cuidado de nuestra presentación personal es un reflejo del respeto que sentimos por nosotros mismos y, en consecuencia, por los demás.

Sin duda, los malos olores personales constituyen un tema difícil de tratar. Pero, si deseamos resolver un problema, primero tenemos que enfrentarlo. Es evidente que si una persona despidе olores desagradables, este individuo afectará negativamente la imagen externa de la empresa y también las relaciones laborales al interior de ella. Por eso, es conveniente que los supervisores y jefes incentiven al personal a cuidar y buscar la excelencia en ese aspecto. Además, aunque no sea una tarea fácil, los jefes tendrán la misión de acercarse a la persona

descuidada y decirle que su responsabilidad es respetar y cumplir los hábitos de higiene. Una persona preocupada de su presentación mantiene los elementos básicos de aseo personal en su lugar de trabajo.

Es importante tener en cuenta que no sólo en la primera entrevista el empleado debe ocuparse de su imagen exterior, sino también durante su trabajo. Esto porque hay empresas en las que se llevan a cabo variadas reuniones formales, razón por la cual es de suma importancia que proyecte un buen perfil frente a los demás, más aún si es un representante de la compañía.

No se trata de utilizar constantemente sastre y corbata, pero sí preocuparse por mantener la higiene e imagen adecuadas a las exigencias de la entidad; no basta con utilizar el mejor traje, es necesario recurrir a las normas de aseo e higiene que garanticen y causen un impacto positivo ante las demás personas y brinden seguridad a quien las lleva, todo no lo hace la vestimenta que usemos, también nuestro aspecto e higiene son importantes; de nada sirve llevar un traje o un vestido de un diseñador de reconocido prestigio o de una marca conocida, si se descuidan el resto de detalles, como puede ser: el aseo personal, nuestro cabellos, el

cuidado de las manos y las uñas y algo que se suele desatender con frecuencia, la limpieza de los zapatos. Es muy distinto que un empleado trabaje en un banco o empresa de ingeniería, situado en una oficina, a un arquitecto, que la mayoría del tiempo debe estar en terreno fiscalizando sus obras, por lo cual necesita una tenida más informal que le acomode, a excepción de cuando deba asistir a una reunión importante.

Cada empleo es diferente y solicita a los trabajadores distintas formas de vestir según los requerimientos de la compañía.

Muchas compañías formales y exigentes se han puesto cada vez más flexibles en cuanto a la vestimenta, sobre todo en verano. Por lo que han preferido dejar de lado el traje formal y permitir un vestuario más informal, para la comodidad de sus empleados en sus labores diarias. La presentación personal e higiene son altamente importantes y poseen sus reglas igualitarias para todos. Sin embargo, en lo referido a la vestimenta, todo tiene que ver con el tipo de trabajo y las necesidades de la empresa a la cual el empleado aspira.

El vestuario de una persona es una cuestión muy visible y por tanto, su elección ha de ser cuidada para que transmita lo que se desea. Cuando se vista, recuerde una frase, de Gabrielle Coco Chanel que dice:

“Viste vulgar y sólo verán el vestido, viste elegante y sólo verán a la persona”.

Cuidar esta parte, tan visible, de la imagen es una de las cuestiones que se deben marcar como prioritarias, a la hora de atender el aspecto y la imagen que se desea proyectar al exterior.

Saber vestir en cada situación que se le presente combinando las prendas de una forma correcta y eligiendo lo más adecuado para cada momento u ocasión, mostrará su buen hacer, su buen gusto y transmitirá su personalidad. Evitar individualismo o formas de vestir demasiado innovadoras o revolucionarias mostrará mejor su fortaleza de carácter y personalidad. Muchas personas intentan destacar a través de su indumentaria y esto, en muchas ocasiones, trae de forma encubierta ciertos complejos o deficiencias de las personas o marcan una forma de ser un tanto frívola o narcisista.

CLAVES PARA LOGRAR UNA EXCELENTE PRESENTACIÓN PERSONAL EN EL TRABAJO

Las normas de aseo para mantener una correcta higiene corporal son una base importante para reflejar una buena impresión. Las buenas maneras no

solamente consisten en comportarnos correctamente en todos los ámbitos sino también en mantener una buena presencia.

Cuidar el aseo y apariencia personal:

- Limpiarse y bañarse todos los días en forma minuciosa y metódica eliminando olores corporales y suciedad normal acumulada, preocupándose de usar fragancias o perfumes suaves. El cabello es lavado al menos día por medio y en el caso de las mujeres sujetado y peinado cuidadosamente.
- Podemos empezar por entender y saber cuáles son las partes de su cuerpo a las que deben prestar más atención. La cabeza, las axilas, el cuello, la zona genital, las rodillas y los pies son las partes que más suelen sufrir los efectos de la sudoración, esto sin descuidar las demás partes del cuerpo.
- Emplear un método diario de aseo personal que demuestre pulcritud y minuciosidad, cumpliendo con los requisitos básicos de higiene corporal y personal.

La higiene bucal:

Es muy importante en efectos estéticos y en efectos de salud. Mantener una boca limpia es evitar problemas de caries, sarro y otros futuros problemas en la boca.

Hay que acostumbrarse a cepillarse los dientes después de cada comida, y hacerlo de forma correcta.

Es recomendable visitar al odontólogo al menos una vez al año para que revise el estado de su dentadura.

Higiene de las manos:

De las regiones del cuerpo, las manos, son las que se ensucian y contaminan con más frecuencia.

Durante el día se ponen en contacto con múltiples objetos: pasamanos de vehículos y puertas, dinero circulante, correspondencia, diarios, revistas, etc., que son tocados por numerosas personas, muchas veces portadoras de gérmenes. Por eso su lavado debe repetirse varias veces por día, particularmente antes de las comidas. Se evita así la posible contaminación de los alimentos que se llevan a la boca, por ejemplo el pan.

Las manos por su uso múltiple, están expuestas a ser involuntarias portadoras de gérmenes patógenos. El lavado debe hacerse con agua y jabón, usando cepillo para las uñas, bajo cuyas extremidades pueden alojarse microbios, escapando a la acción del agua.

Mantener siempre las uñas limpias y en perfecto estado:

Nada de morderse las uñas; es muy feo y además se estropean. Lo mismo para las pieles y otros pellejitos de los dedos o las manos. No se muerden.

Higiene de los pies:

Esta parte del cuerpo, a pesar de estar protegida por medias y zapatos, requiere una higiene diaria a base de agua y jabón.

Sometidos a movimiento durante gran parte del día, su transpiración es abundante.

La falta de higiene de los pies es campo propicio para el desarrollo de enfermedades de la piel. Entre ellas la micosis, afecciones producidas por hongos.

En los casos en que la transpiración de los pies es muy abundante, se aconseja el uso del talco.

Las uñas de los pies, como las de las manos, se cortan al ras del pulpejo.

- Aplicar maquillaje en forma discreta, con delicadeza y prudente, sin colores fuertes.
- Utilizar perfumes y aromas suaves, poco penetrantes.
- Mantenerse ordenado durante toda la jornada laboral.
- Afeitarse a diario demostrando preocupación por su apariencia personal.

- Lavar constantemente sus manos (después de ir al baño, al manipular basura, al manchárselas o ensuciárselas, al estornudar, etc.) y mantener las uñas impecables durante toda la jornada.
- Cuando elija la ropa que va a utilizar, debe ser consciente que se va a utilizar durante una buena parte, sino todo el día, en el que permanecerá en su entorno laboral o en su centro de trabajo, por tanto, debe prever o conocer lo que va a hacer, para sentirse a gusto en cualquier situación que se le presente.
- Si utiliza bolso o maletín ha de ir sintonía con el resto del vestuario.
- El peinado no ha de ser muy elaborado; debe lucirlo de manera natural, siempre bien peinada.
- Mantener responsablemente su uniforme, limpio y sin manchas aunque no se encuentre en buen estado, resguardando su apariencia, resistencia y planchado.
- Utilizar un vestuario acorde a su trabajo, ya sea, uniforme cuando se lo entregan o un vestuario orientado a su actividad y desempeño.
- Reparar su vestuario cuando observa que se ha dañado, roto, descosido ó caído botones, manteniéndolo siempre en condiciones para realzar su actividad.

- Lustrar los zapatos constantemente, luciéndolos impecables.
- Utilizar implementos de higiene y seguridad cuando le corresponde como, red, toca o gorro durante la jornada, especialmente para quienes trabajen en la preparación o manipulación de alimentos.
- Aplicar desinfectantes y químicos responsablemente, colocándose mascarillas y guantes.

COMPROMISOS CON LA ORGANIZACIÓN

- Mantener su apariencia personal para dar una buena impresión al cliente, cumpliendo con los propósitos de la empresa.
- Transmitir al resto del equipo de trabajo los objetivos de la empresa, al velar por que ellos también cumplan con las exigencias sobre la presentación personal.
- Usar un vestuario acorde a su trabajo, utilizando colores neutros, poco llamativos y vistosos, transmitiendo seriedad y respetabilidad.
- Preocuparse porque el resto del equipo de trabajo, cumpla con las exigencias de utilización de materiales de higiene y seguridad y del uniforme.

✓ **Responsabilidad**

Los empleados que recién ingresan al trabajo tienen cierta responsabilidad hacia la empresa y sociedad en general. Por lo tanto los empleados aparte de los requisitos requeridos por el puesto deben contar también con integridad, compromiso, ética y trabajo en equipo.

Responsabilidades de los empleados

- Conocer su puesto y tareas asignadas: Cada empleado es responsable de conocer sus funciones y tareas asignadas pero también el jefe o responsable debe asegurarse de que el trabajador haya llegado a dominar las habilidades necesarias para realizar la tarea por completo.
- Si el empleado no está seguro de cómo manejar el trabajo asignado debe comunicar a sus superiores para obtener sugerencias y orientaciones en el cumplimiento de la labor, esto ayudara en la construcción de buenas relaciones no solo con sus superiores sino también con sus colegas.
- Tener un plan de trabajo: Tener un plan de trabajo o calendario permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas.

- Utilizar los recursos disponibles y asumir responsabilidades: Los empleados deben tener sentido de responsabilidad hacia los recursos de la Organización. Como parte de la Organización cada empleado es igualmente responsable de los recursos existentes en ella tanto en uso como cuidado.
- Participación: La escucha activa y la participación permite a los empleados trabajar en equipo, al mismo tiempo los superiores deben aprovechar esto para comunicar los objetivos de la empresa y como conseguirlos trabajando ambas partes. Si esto se desarrolla de manera satisfactoria los empleados deben tomar la iniciativa cuando se presenta una nueva tarea en lugar de tratar de evitarla.
- Ser puntual y evitar faltar: La principal responsabilidad de todo empleado es la puntualidad y asistencia ya que las faltas y tardanzas originan muchos problemas a las empresas sobre todo por el trabajo que no se realiza o que se cumple en forma tardía.
- La limpieza ante todo: Cuando hablamos de limpieza no solo nos referimos al aseo personal sino al aseo de nuestra oficina o área de trabajo, un

local limpio permite incrementar la motivación para trabajar.

- Uso de sanitarios y áreas comunes para todos los empleados: Por favor, utilice los sanitarios teniendo en cuenta que usted no es la única persona que lo está utilizando. Si existe un sector que es compartido por todos los trabajadores se debe procurar tener un cuidado mayor tanto en protección como limpieza.
- Ahorro de materiales: Los empleados deben desarrollar el hábito del ahorro y evitar gastar materia prima o insumos otorgados por la empresa, esto permitirá ahorrar dinero que puede ser aprovechado en otros sectores de la empresa.
- Pensamiento Crítico y Sugerencias: El trabajador siempre debe estar dispuesto a mostrar sus sugerencias y críticas respecto a alguna actividad de la empresa, tanto los empleados como superiores deben trabajar en conjunto para incrementar la eficiencia del trabajo y desarrollo organizacional.
- Todo empleado debe colaborar en el crecimiento de la organización, recordemos que cuando crece la organización también se desarrolla el individuo y la nación.

✓ Puntualidad

Existen valores que son regidos por una sociedad y tienen como finalidad hacer posible la convivencia entre los seres humanos de una manera más complaciente. Uno de esos valores que pareciera poco importante y a veces inexistente pero que tiene un impacto severo en nuestras relaciones es la puntualidad, ya que consigo lleva inmersos otros valores que se ven anulados por la falta de ésta como son la responsabilidad, el respeto, la disciplina, etcétera.

La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización de nuestro tiempo, la planeación en nuestras actividades y el respeto hacia los demás.

Pero si hablamos de la puntualidad englobando a toda una organización, ¿qué sucede cuando alguien llega a tiempo a su cita y la recepcionista no se encuentra en su lugar porque no ha llegado o quien acordó el horario se encuentra retrasado? Cómo bien lo mencioné, denota la escasez de otros valores y en esta ocasión los de una institución.

La empresa se verá afectada en diversas áreas ante los ojos de quien haya llegado a tiempo a la cita, por mencionar algunos:

- a) Profesionalismo: Llegar o estar a tiempo demostrará el cuidado en la imagen de la empresa para la cual trabajas dado que serás en ese momento quien la represente.
- b) Confianza: Existió desde el primer contacto con el citado y con la impuntualidad se perderá ya que darás a entender que no respetas el tiempo de los demás, lo que podría arruinar las posibilidades de concluir con el proyecto planeado.
- c) Credibilidad: Parecido a la anterior, ya no sólo es la palabra como persona, está en riesgo la credibilidad de toda una organización.

Cada institución buscará transmitir aspectos positivos; sin embargo, al quitarle valor a la puntualidad restará el nivel de compromiso y responsabilidad ante las demás personas.

Ahora, todas las empresas, si no es que la mayoría, exigen cierta puntualidad con sus citados; si esto se exige, se deberá ser congruente al atender con la misma puntualidad que desde un inicio se impuso.

La impuntualidad no sólo afecta la vida social o el lugar de trabajo, sino también la imagen de una compañía y a las personas que están dentro de ella. Los líderes influirán en todo momento ya que si ellos llegan retrasados envían un mensaje claro de

irresponsabilidad y desinterés a los empleados; en cambio, cuando los líderes son puntuales exhiben una ética de trabajo a la cual aspirar.

La puntualidad muchas veces se ha visto relacionada en temas de cultura, lo cual desde mi punto de vista es sólo un pretexto, ya que vivir con este valor logrará una vida más agradable para los demás, mejorará nuestro orden y, ya sea representando a una compañía o en la vida cotidiana, siempre dejará en claro el nivel de importancia, responsabilidad y respeto que tenemos ante los demás.

✓ **Identidad Institucional**

Es fácil percibir como se repite con insistencia la necesidad de poseer un personal “comprometido” con la empresa para alcanzar metas y objetivos. Usualmente es tema obligado en charlas, cursos y talleres destacar el “compromiso” como requisito indispensable en la formación de equipos de alto desempeño, organizaciones exitosas y óptimos modelos de gestión.

El “compromiso” es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados. Parece no advertirse el

verdadero significado de tan común palabra, lo que se traduce en una paradoja de la administración contemporánea.

De acuerdo al diccionario español VOX la palabra “compromiso” significa, entre otras cosas, “obligación contraída, palabra dada, fe empeñada”, es más, si hacemos un ejercicio simple de descomposición pareciera surgir la frase “con promesa”.

Lo anterior nos lleva, entonces, a formularnos varias interrogantes: ¿Deseamos tener un personal que labore por una obligación contraída con la empresa? ¿Se trata de administrar personas que nos den su palabra para alcanzar el éxito? ¿Queremos que nuestra gente empeñe su fe para el logro de los objetivos de la organización? O, simplemente, que trabaje bien porque nos lo ha prometido antes y durante su contratación.

El “compromiso” surge de la antigua practica (aún presente) del contrato psicológico con el empleado, orientado a crear fidelidad por “agradecimiento” y “dependencia” y no por cohesión e identificación. Es preocupante observar cómo se habla del compromiso sin detenerse un instante a observar lo que se está verdaderamente exigiendo al personal, lo que ello encierra en su contenido y, más aún, que se avale tal

requisito como una práctica plausible en la gerencia actual.

Comprometerse es obligarse. Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación. Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones.

Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

Es fácil diferenciar a aquellos trabajadores que se sienten comprometidos o identificados con la empresa, aunque se trate de decir que en la práctica ambos términos significan lo mismo, he aquí algunas de las diferencias: Los trabajadores comprometidos están

ante la expectativa de ofertas de trabajo, ya sea a través de medios impresos o electrónicos, cumplen estrictamente el horario de trabajo y lo exceden cuando el jefe se los propone.

Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal y como se le señalan. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tienden a ofrecer expresiones en tercera persona cuando se refieren a la empresa donde trabajan, tratando de no vincularse con ella totalmente.

Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones. Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras.

Al hablar de la organización se refieren a las “gratificaciones” y “ayudas” que de ella han obtenido como motivación para continuar laborando. Ahora bien, los empleados identificados con la empresa la sienten parte de sí.

Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan

agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo.

El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven.

Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo al caso. Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.

Dicho en otras palabras, las personas comprometidas sienten que deben cumplir con su trabajo, internalizándolo como un sacrificio ineludible y necesario, saben que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso y ello es suficiente razón para cumplir con la tarea. Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito.

Es muy común observar como las empresas hacen alarde de sus valores, misión y visión, exponiéndolas a

sus clientes con la finalidad de expresar la orientación y la base moral que poseen.

Cuando el talento humano observa que tales declaraciones coinciden con sus expectativas, que no son solo un estandarte para impulsar las ventas, sino que en realidad existe una profunda convicción, éste suele compararlo con sus valores y sus metas, busca la coincidencia entre cada una de ellas y es allí precisamente donde nace la identificación.

En la medida que las organizaciones ofrezcan a su capital humano un equilibrio que logre el beneficio común el compromiso irá desapareciendo, las personas no se verán obligadas a realizar la tarea, ni se requerirá personal alguno que experimente ese sentimiento. Las empresas habrán de luchar porque el individuo más comprometido se sienta identificado con ellas, las adopte de tal manera que realice su labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso está agregando valor al proceso.

✓ **Innovación**

La innovación organizacional es encontrar oportunidades internas en una empresa, es decir, es descubrir todas esas debilidades que tiene el negocio en sus relaciones internas, en creatividad y apertura de información para que estas puedan ser convertidas en

oportunidades para que exista una verdadera cultura de innovación en todos los niveles de la empresa. Es preciso señalar, que la innovación organizacional se basa totalmente en compartir el conocimiento y en lograr el aprendizaje de los individuos que componen la compañía, para crear así una cultura de cambio continuo y tomar el liderazgo productivo en la industria donde se encuentre la empresa.

Por otra parte debemos tomar en cuenta que la innovación interna busca encontrar nuevas formas de trabajar, para tener un mejor clima laboral y donde las personas estén más involucradas en asumir riesgos creativos en pro de toda la organización. Esto con el fin de aplicar nuevas ideas que mejoren los procesos internos y el servicio externo que brinda la empresa a sus clientes, así pues, mediante la aplicación adecuada de este concepto se espera que cualquier organización logre fidelizar a sus clientes actuales y mediante la recomendación de estos pueda alcanzar nuevos clientes.

¿Cómo se puede implantar la innovación organizacional?

Como lo vimos anteriormente la innovación en una organización busca detonar las oportunidades que tiene un negocio internamente, pero el principal

problema radica en ¿Cómo poder aplicarla de forma sencilla en un negocio? Es por ello que me he decidido a mostrarles tres formas prácticas para empezar a gestar una cultura de innovación organizacional en una empresa:

1. Evalúa la satisfacción: Una forma para comenzar a detectar las oportunidades de innovación que tiene tu empresa, es con una simple encuesta, evaluar la satisfacción que tienen los empleados, proveedores y accionistas de la empresa. Con esto podrás detectar los rubros o las áreas en la que la organización se encuentra más débil y así corregir el camino.
2. Aplica un NPS (Net Promoter Score): En este punto debes concentrarte en medir únicamente la satisfacción que tienen tus clientes, evaluar que tan propensos están a recomendar a tu marca a otras empresas o personas; esto te podrá dar un buen parámetro de que tan bien estás haciendo las cosas y crear nuevos caminos para mejorar la satisfacción de tus clientes.
3. Implanta una cultura de mejora continua: Para comenzar a innovar en una empresa es necesario crear una cultura de mejora de procesos, sistemas y estrategias. Esto puedes comenzar a hacerlo mediante la capacitación continua de tu personal,

teniendo cursos que se enfoquen a resolver las áreas de oportunidad de los empleados, por otra parte el establecimiento de objetivos y la medición de los mismos, hará que la organización comience a ceder la resistencia al cambio y tenga las iteraciones necesarias para innovar internamente.

¿Qué beneficios trae la innovación en una organización?

Libera el potencial creativo de crecimiento en una empresa.

- a) Mejora la efectividad de todos los procesos internos donde haya sido aplicada.
- b) Genera una apertura de información y por consiguiente una mejora en las condiciones laborales de los miembros de la organización.
- c) Le da mayor valor a los productos y al servicio que brinda a sus clientes la empresa.
- d) Se gesta una cultura proactiva en pro del negocio.

1.3.1.2 ESTRUCTURAS

- ✓ **Programas**
- ✓ **Cuadro de Asignación Personal.**
- ✓ **Reglamento de Organización y Funciones.**
- ✓ **Manual de Organización y Funciones.**
- ✓ **Texto Único de Procedimientos Administrativos.**

✓ **Infraestructura**

1.3.1.3 GRUPOS

✓ **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Trabajar en equipo resulta fundamental necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra Sociedad; por ello resulta difícil

adaptarnos y sobretodo someternos al trabajo en equipo.

Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

En un equipo de trabajo, la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural. Los sentimientos deben expresarse con respeto a la intimidad y prestigio de cada integrante. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar, y los enfoques personales, no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

CARACTERÍSTICA PARA UN BUEN TRABAJO EN EQUIPO.

- Esfuerzo, conductas flexibles y adaptables: es necesario que los componentes se esfuercen y tengan conductas, conocimientos y actitudes flexibles y adaptables, con una predisposición positiva a la crítica constructiva.

- Comunicación clara, concisa y en doble sentido: debe existir una comunicación en doble sentido entre los componentes y entre estos y los directivos. Esta comunicación ascendente y descendente debe ser clara y concisa para que sea útil, comprensible y no sature el tiempo del que disponen los componentes.
- Competencias complementarias: los miembros del equipo deben complementarse entre sí, no solamente en términos de sus capacidades profesionales, sino también de su estilo de trabajo.
- Liderazgo y coordinación de la actividad colectiva interdependiente: la coordinación del equipo pasa por la construcción de modelos mentales compartidos y relaciones interpersonales. También es necesario un liderazgo que facilite la planificación, coordinación y dirección de las actividades de modo que los componentes estén motivados para esforzarse en las tareas.
- Apoyo entre los miembros durante la tarea y cohesión: si entre los miembros del equipo se observa un esfuerzo, unas conductas adecuadas, existe apoyo durante la ejecución de las tareas y se fomenta la cohesión, entonces se desarrollará un espíritu de equipo.

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

DIFERENCIA ENTRE TRABAJO EN EQUIPO Y EN GRUPO

Ya hemos visto claramente lo que es el trabajo en equipo, pero no se ha mencionado que existe diferencia con el estar o trabajar en grupo.

Un grupo se puede reunir por ejemplo para ir a una discoteca, donde podremos contemplar a una cantidad de personas con edades similares y con el sólo interés común de divertirse. El mismo grupo, la semana siguiente se reúne para ver una película. Se trata entonces de un grupo de amigos, unidos en determinadas situaciones para cumplir con fines particulares. El trabajo en equipo, por el contrario, contempla también metas específicas, pero que conducen a un objetivo global.

“Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo”.

✓ **Relaciones interpersonales**

Para poder movilizar la energía del trabajador y canalizar su comportamiento en la dirección deseada los científicos de la administración dieron paso a nuevas formas de concebir el trabajo dentro de las organizaciones, así surge la teoría del trabajo en equipo, que se desarrolló a partir de los conocimientos de la psicología social y que se centra en los estudios de lo que hace la motivación y liderazgo dentro de las organizaciones, ahora se busca no solamente la fuerza física del trabajador, sino también se pretende dar un

paso sobre lo que pasa en su subconsciente, que es la aportación de la psicología industrial

Para poder desarrollar un adecuado trabajo en equipo es necesario entender que la organización es un ente social y que las personas que lo integran son personas complejas y que es necesario entender algunos conceptos como las relaciones interpersonales. La relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el

otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

✓ **Niveles de comunicación**

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para eso es necesario comprometerse a nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales;

elementos que en conjunto dan pasó al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

Comunicación interna y externa

La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación interna da lugar a (UAT, 2011):

- Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad, y estimulación en las actividades laborales.
- Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.
- Reconocimiento del desempeño de los colaboradores
- Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.
- La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.

- El clima organizacional es básicamente en ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales.

La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

Escenarios de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios (Andrade, 2005):

- Escenario físico. Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.
- Escenario social. Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.

- Escenario institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

Flujo de la comunicación en la organización

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de

distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

- Memorándum.
- Cartas.
- Informes.
- Manual de operaciones.
- Folletos.
- Reportes, entre muchas más.

Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además el hecho de que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o

procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

Por último es importante señalar, que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.

Comunicación ascendente

A diferencia de la comunicación descendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas

por la gerencia o la administración. Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño.

La comunicación ascendente es contraria a la descendente en el hecho de que mientras la segunda es autoritaria, la primera (ascendente) se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
- Entrevista personalizada
- Círculo de Calidad
- Vía telefónica
- A través de encuestas
- Sistema de quejas y sugerencias (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

Comunicación cruzada

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas.

También es importante recalcar que, debido a que la información en la empresa no siempre sigue los flujos establecidos (en cuanto a niveles jerárquicos se refiere), es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

- El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.
- Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos.
- Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo anterior permite dejar en claro que un flujo de comunicación cruzada algunas ocasiones puede desencadenar inconvenientes en la organización, por lo cual es importante cuidar este tipo de flujo de información, que es indispensable dentro de las organizaciones por el ambiente interno y externo complejo y con dinamismo en el mercado empresarial.

La comunicación escrita, oral y no verbal

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que

muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

Comunicación escrita

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Pérez & Candale, 2010):

- Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.

- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.
- Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la

notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

Comunicación oral

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- ✓ Conferencias. Se expone algún tema en particular.

- ✓ Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
- ✓ Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.
- ✓ Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como le transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales

también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice.

Algunos ejemplos de medios visuales son (Pérez & Candale, 2010):

- Murales. En ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
- Tablón de avisos. En ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.
- Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.

✓ **Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo**

El liderazgo forma parte de los más importantes factores centrales para el logro de las metas que se deduce alcanzar en las organizaciones, es por ello necesario que se conozcan las habilidades que son imprescindibles para el buen desempeño laboral.

La dirección de grupos de personas dentro de una organización es una responsabilidad bastante

compleja, y esto requiere específicamente de un constante análisis y herramientas que son necesarias para que sea facilitada esta y otras labores que forman parte de una sociedad cambiante.

Un equipo de trabajo organizado y coordinado, con carácter de unidad puede enfrentarse exitosamente al buen desempeño de sus funciones, por lo que es importante el clima de trabajo, lo que se determina satisfactoriamente por las personas que lo integren.

En la actualidad, se puede decir que existen distintos estilos de liderar, los cuales ayudan a generar efectos positivos y hasta negativos dependiendo de la cultura. Es importante revisar sistemáticamente el liderazgo que implantan los directivos, para de esta manera mejorar la calidad, la eficiencia y el desempeño eficaz de las organizaciones.

El liderazgo es en esencia una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, por lo tanto es importante que los gerentes tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, el buen desempeño, la empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitada, con el objetivo de ejercer

un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos. Es de vital importancia que los objetivos de la organización sean bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y participados por todo el personal de la empresa u organización.

El líder de una organización debe de contar con la capacidad de lograr que los miembros de su equipo tengan metas propias que beneficien de manera directa las metas comunes de la organización, es necesario para esto que haya motivación en el personal, incentivo del trabajo en equipo, y un ambiente laboral de agrado para lograr también la satisfacción de todo el personal de recursos humanos.

✓ **Conocimiento del puesto**

Chiavenato (2011) indica que el puesto “es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama, la posición define la relación entre un puesto y los demás”. Esto significa que según sea el puesto que se desempeñe en la organización, será la relación con las demás partes que conformen la misma, qué tipo de relación será y se describirán las funciones a realizar. Para

entender a profundidad el concepto se deben tomar en cuenta las partes que componen el puesto:

- Tarea: es una actividad individual que se atribuye a un trabajador.
- Obligación: es la actividad realizada por el ocupante de un puesto.
- Función: es el conjunto de tareas ejercidas de manera sistemática por el ocupante de un puesto” (Chiavenato, 2011).

Con lo anterior se puede entender cómo un trabajador realiza sus funciones tomando en cuenta las actividades de su puesto en el esquema de su organización. Por lo que se necesita conocer al ocupante de un puesto, al que se espera realice las tareas o funciones establecidas para dicho puesto.

Chiavenato (2011) también plantea que el puesto es “una unidad en la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.

En esta definición el autor resalta que el puesto es individual e imposible de intercalar con otras funciones

y responsabilidades, al momento de asignarle obligaciones y responsabilidades dentro de la organización a una persona se le asigna un puesto. Todo lo anterior influye directamente con los objetivos de la empresa.

Cada empresa busca la maximización de sus recursos, es por ello que resulta de vital importancia tener definido el puesto, el papel que desempeña en la organización y su interacción con el resto de la empresa. Chiavenato (2011) menciona que “generalmente los puestos son representados en la organización en un organigrama con dos conexiones, una superior y otra inferior, en donde la conexión que va hacia arriba representa las funciones de responsabilidad y de subordinación que posee su puesto en relación con su jefe directo y la conexión inferior representa la autoridad en términos de supervisión”.

Para la mayoría de las empresas tener un puesto bien establecido ayudará a sus trabajadores a conocer las funciones y las actividades a desempeñar. A continuación se planteará la importancia del análisis del puesto.

Análisis de puesto:

Dessler y Varela Juárez (2011) definen el análisis de puesto como “el procedimiento para determinar las responsabilidades de los puestos, así como las características que deberá de tener la gente que se contratará para cubrirlos”.

El análisis de puesto es la base para muchas de las funciones del área de Recursos Humanos: capacitación, evaluación, reclutamiento y selección de personal.

El análisis de puesto es de utilidad para la descripción de puesto y no sólo para el inicio de la selección del personal, ya que debido al constante cambio en el mercado laboral, es necesario realizar un análisis y descripción de puestos con un tiempo caduco de tres años o menos; esto debido a los avances tecnológicos, a las nuevas tendencias empresariales y a la aparición de nuevos puestos y la eliminación de otros.

Chiavenato (2011) define al análisis de puesto como “el estudio de los aspectos intrínsecos del puesto de donde se puede valorar posteriormente y se clasifican para efectos de comparación”. El análisis de puesto muestra las condiciones, los requisitos intelectuales para el puesto, los requisitos físicos y las responsabilidades adquiridas en el mismo.

R. Wayne (2010) menciona como el propósito del análisis de puesto tiene como finalidad dar respuesta a seis preguntas importantes:

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?.
- ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?.
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?.
- ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?.
- ¿Por qué se hace el trabajo?.
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?.”.

La importancia de obtener los conocimientos acerca de los puestos será de carácter cuantitativo y cualitativo, obtener esa información ayudará a la organización a maximizar sus recursos, minimizar sus costos y a ser más competitivos no sólo ante sus principales competidores sino para el mercado de talentos.

El análisis de puesto se basa en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo nivel, Chiavenato menciona los requisitos intelectuales, requisitos físicos, las responsabilidades que se adquieren y las condiciones de trabajo. Indica que los requisitos intelectuales implican:

“la capacidad de educación que contenga el ocupante y cinco tipos de factores específicos:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

Los requisitos físicos como la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico o intelectual que se requieren y la fatiga que ocasiona” (Chiavenato, 2001).

Las responsabilidades adquiridas son todas aquellas que con lleva el puesto como el cuidado de las herramientas o equipos así como el manejo de efectivo. Y las condiciones de trabajo describen las características del ambiente en donde se realiza el trabajo adverso o desagradable para que el trabajador tenga información necesaria y se adapte a sus funciones.

Para Chiavenato (2011) los objetivos primordiales del análisis de puesto “constituyen la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, planeación de las fuerzas de trabajo evaluación de puestos para fijar

niveles salariales. Es decir todas las funciones de Recursos Humanos se relacionan con el análisis de puesto”. Para él, el área de Recursos Humanos no puede comenzar su trabajo dentro de la empresa sin tener un análisis y descripción de puestos. Con esta herramienta se podrá determinar el perfil del ocupante al puesto, obtener material necesario para los programas de capacitación, así como determinar, mediante una evaluación de desempeño derivada de un análisis de puesto, el nivel salarial adecuado para el trabajador.

Descripción de puesto:

“La descripción de puestos trata los aspectos intrínsecos del trabajador en donde se detalla las tareas del puesto y la periodicidad de su relación, es decir, cuándo y cómo se hace” (Chiavenato, 2011). En este punto es donde se define la ubicación del puesto en el organigrama, las tareas o atribuciones, el nivel del puesto, sus subordinados y su supervisión.

La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización. Todas las personas tienen diferentes conocimientos y aptitudes para desenvolverse en un cargo, con la

descripción del puesto de trabajo el empleado seleccionado ya sabrá si puede desempeñarse o no a cabalidad y asimismo la empresa tendrá claras qué funciones y por tanto qué objetivos específicos se cumplen en determinado cargo, la descripción de un cargo hace parte de las herramientas para evaluar el desempeño, rendimiento de un empleado, para tener pautas en la asignación de sueldos (Nissi Group, s.f.).

Si las empresas no utilizaran descripciones del puesto de trabajo, la persona que llegue a ocuparlo tendría que perfilar dicho cargo, debería tener el suficiente conocimiento de los objetivos de la entidad y la suficiente capacitación para ubicarse en el contexto general y realmente aportar.

No sería verdaderamente transparente la contratación, sería más engorroso para el empleado ubicarse dentro de la empresa, esto da como resultado pérdida de tiempo para él, los directivos no podrían determinar fácilmente las capacitaciones necesarias dentro del tema de formación que ayudará a la empresa a desarrollarse.

Además el no especificar las funciones por cargo enmarcadas en la descripción de puesto, puede generar conflictos en el resultado de la evaluación de desempeño y al no tener claridad sobre

responsabilidades es posible que se genere la repetición de tareas, por tanto también esta descripción de puestos de trabajo nos ayuda a evitar sobrecostos (Duarte, 2013).

En este artículo se ha mencionado la importancia del análisis y descripción de puestos, a continuación se revisará su relación con el reclutamiento y la selección.

Reclutamiento de personal:

Chiavenato (2011) define el reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. Para él, es la forma en la que la empresa aborda al mercado de talentos, ofrece sus mejores caras y trata de atraer al talento humano mejor calificado para ocupar sus puestos vacantes.

Para el área de Recursos Humanos (RH) el reclutamiento es de vital importancia, ya que con él se cubren necesidades inmediatas y futuras de la empresa al presentarse vacantes de trabajo. Para llevarlo a cabo la empresa necesita tener claras sus necesidades de personal, respondiendo, por ejemplo, las preguntas que Chiavenato (2011) menciona:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?”.

Para dar respuesta a estas preguntas es necesario entender las etapas del proceso de reclutamiento del mismo autor:

- Investigación interna de las necesidades
- Investigación externa del mercado
- Definición de las técnicas de reclutamiento.

En la investigación interna de las necesidades, la organización debe conocerlas a corto y mediano plazo, realizar una investigación de su crecimiento a futuro y de la necesidad de talento humano, este tipo de investigación deberá ser continua y realizarse en colaboración con la dirección general de la empresa.

En la fase de investigación externa del mercado la empresa deberá analizar su mercado de capital para disponer de posibles candidatos. Chiavenato (2011) menciona que la organización deberá “segmentar su mercado en clases de candidatos”, partiendo de esto se escoge el tipo de candidatos y las características que más convengan a los objetivos de la organización.

1.3.2 DESEMPEÑO LABORAL (Variable Dependiente)

La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los Recursos Humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación de desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación. Se puede observar que en las organizaciones la evaluación no necesariamente la realiza la parte administrativa, también puede haber una autoevaluación la cual despierta la motivación del empleado y el compromiso de cumplir los objetivos a él propuestos.

Los administradores se han rehusado por tradición a evaluar a sus subordinados. Sin embargo, en una actividad tan importante como la

administración no debería haber renuencia alguna a medir el desempeño con la mayor exactitud posible. En prácticamente todo tipo de actividades grupales, ya sea de carácter laboral o deportivo, siempre ha sido necesario calificar el desempeño de una manera u otra. Además, la mayoría de las personas, y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuán aceptablemente hacen las cosas

La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, ésta es una responsabilidad de línea o autoridad formal y una función del staff o asesoría en la empresa. Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos. El sistema de administración de Recursos Humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

1.3.2.1 Eficiencia del trabajador

La eficiencia muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma

asertiva realizando una labor impecable. Un trabajador eficiente aporta tranquilidad a cualquier jefe que siente que puede delegar y confiar en su trabajo bien hecho. Una empresa está formada por personas que suman valor a un equipo común. Basta con que una persona no sea eficiente para que el trabajo común se vea empañado por la ineficacia concreta de una persona. En la sociedad actual, en la que existe un alto nivel de competitividad a nivel profesional, es fundamental optar por la formación constante para realizar cursos, asistir a congresos, participar en tertulias, leer libros y así perfeccionar el currículum de una forma constante gracias al cumplimiento de nuevas metas que están en la línea de la eficiencia.

Cumplir con la tarea en tiempo y forma

Para ser realmente eficaz una persona tiene que ser responsable no sólo en la realización adecuada de una función sino también, al cumplir con los tiempos marcados. La eficiencia muestra la capacidad de un ser humano que a través de la práctica de la experiencia ha perfeccionado una técnica hasta el punto de ser muy eficaz. Es decir, la eficiencia es un aprendizaje que se adquiere sumando la información teórica al entrenamiento práctico.

Organización para responder a los objetivos

Para realizar una labor de una forma eficaz una persona tiene que tener muy claro cuál es su objetivo y cumplir con un plan de acción de acuerdo a esa meta. Otro valor que es un añadido a la eficiencia es el modo de ser de un trabajador. Es decir, todavía se valora más a una persona que además de eficiente es humilde, un buen compañero que ayuda a los demás, con capacidad de superación. Es decir, antes que ser un buen profesional cualquier trabajador tiene que cultivarse para ser una buena persona. Por ello, tener una ética personal sólida es básico para ser eficiente en el contexto laboral.

El perfeccionismo puede ser un peligro

La eficiencia está relacionada con la perfección, sin embargo, hay que tener mucho cuidado para no caer en el perfeccionismo que lleva a las personas a creer que algo nunca está lo suficientemente bien hecho o terminado. Para ello, márcate siempre un plazo en concreto en la realización de tus metas y cúmplelo de una forma asertiva y positiva.

Para ser eficaz también tienes que preguntar cualquier duda a quien pueda resolverla y enseñarte para seguir aprendiendo. Es imposible saberlo todo, la verdadera

eficacia reside en tener una buena disposición para aprender lo que no sabes y para perfeccionar lo que ya conoces.

1.3.2.2 Eficacia del trabajador

“Es la capacidad de saber determinar y alcanzar acertadamente los objetivos, en el tiempo previamente establecido”. Para Peter Drucker esto implica “hacer las cosas correctas” Determinar el objetivo que se persigue es tan importante como lograrlo, ya que si al final del año te das cuenta de que lograste el objetivo “equivocado”, a lo mejor se habrá dejado de aprovechar una buena oportunidad de mercado, como también de hacer lo que tendríamos que haber hecho. Es similar a lo que le sucedió a un padre de familia, quien para bajar el balón del techo a su hijo, puso la escalera sobre la pared de su casa y, al llegar al techo, se dio cuenta de que eligió mal, porque el balón se encontraba en el techo del vecino.

La eficacia también se ve reflejada en la capacidad que tiene una persona para cumplir con la elaboración de un informe, una actividad, tarea o servicio en el tiempo que previamente se le ha establecido.

1.3.2.3 Calidad del trabajo

La calidad laboral determina directamente la productividad de los colaboradores de la empresa, es decir: la

productividad depende de la motivación, satisfacción y felicidad con la que los colaboradores desarrollen su trabajo día tras día. El exceso de trabajo, como jornadas laborales mayores a ocho horas, no sólo implica riesgos en la salud y bienestar del trabajador, si no que su capacidad y motivación pueden reducirse notablemente.

De esta forma, la productividad está determinada por la seguridad y flexibilidad con que el trabajador desarrolle planes para equilibrar el trabajo con su vida personal. Un trabajador tranquilo y con buena actitud que esté en un contexto de calidad laboral positiva en el cual pueda desarrollar sus competencias y creatividad, está mejor preparado para afrontar todos los desafíos que se presenten, en vez de caer en graves consecuencias físicas y emocionales.

Recomendaciones para mejorar la productividad

Priorizar tareas

El establecer prioridades en el día te ayuda a administrar bien tu tiempo. Por ejemplo, puedes empezar por la tarea más compleja de manera que al terminarla te sientas satisfecho y motivado. O por el contrario, realizar primero las tareas pequeñas para continuar con más seguridad y empeño.

Levantarse temprano

Despertar temprano ayuda a mejorar la rutina. Dedicar tiempo a la relajación antes de llegar al trabajo contribuye a tener un buen día. Por ejemplo: un buen desayuno, meditación o algún tipo de lectura te ayudan a aumentar la creatividad, la concentración y a mantener una mentalidad positiva.

Ser proactivo

Tomarte el tiempo para anticipar las órdenes de tus jefes te ayuda a estar preparado y evitar el estrés ante cualquier eventualidad. Incluso es posible que te sobre tiempo para dedicarte un momento libre.

Cuidar la salud

Cuidar de la salud es fundamental para evitar el estrés y para mantener el equilibrio laboral y personal. Puedes, por ejemplo, realizar caminatas diarias para despejar la mente pues el cambio de ambiente puede influir positivamente en el día.

Hacer una cosa a la vez

Para la mayoría de las personas atender más de una actividad a la vez aumenta el nivel de estrés y disminuye la calidad de desempeño. Por lo tanto, realizar una sola actividad ayuda a terminar en menos tiempo y a obtener mejores resultados.

Es importante tener en mente que a partir de la implementación de determinadas estrategias clave que desarrollamos una visión dirigida a las metas existentes y futuras de la empresa, y por ende a un desempeño más efectivo y satisfactorio.

1.3.2.4 Metas logradas

META (Objetivo general): En todo proyecto existe sólo una meta general a alcanzar, digamos el propósito general. Vamos a poner algunos ejemplos:

Digitalización e indexación de todos los contratos de arrendamiento de una entidad bancaria, para que sean accesibles desde cualquier delegación internacional de la compañía y puedan ser consultados por sus respectivos departamentos de gestión financiera a través de la intranet en un plazo total de 6 meses.

Otro ejemplo. Organización y transferencia de los archivos de oficina de una compañía de seguros para que los documentos tramitados y semi activos, de uso poco frecuente, no ocupen espacio útil en las oficinas donde el coste de metro cuadrado es muy elevado, tomando como fecha límite septiembre de 2010.

Otros ejemplo. Consultoría documental en un plazo máximo de tres meses, para determinar el coste, el plazo y el método de implantación de un departamento corporativo de

gestión de información con responsabilidad en gestión documental.

En definitiva la META debe servir para:

Define el resultado final esperado (producto o servicio)

Es el punto de referencia permanente para solucionar dudas o conflictos. Imagina que en el primer ejemplo que he puesto con el proyecto definido y en marcha, la entidad a la que presto servicio (un banco) decide que se deben digitalizar además todos las pólizas hipotecarias. Lógicamente yo deberé argumentar que eso no forma parte de la META del proyecto planteado y que se debe gestionar o bien como un cambio o bien como un nuevo proyecto.

1.3.2.5 Cumplimiento de tareas asignadas

Una de las principales labores de la administración de una entidad es administrar el trabajo de los demás para efectos de cumplir con los objetivos de la empresa. Para esto tiene que definir todas las tareas independientes que llevarán a cumplir con los objetivos de la administración.

Lo anterior implica asignar, junto con el trabajo, las responsabilidades que debe asumir cada persona relativa a las tareas asignadas, las cuales deben tener la posibilidad de ser realizadas.

Así mismo, las tareas deben ser estudiadas y medidas antes de ser asignadas, con objeto de no exigir el cumplimiento de responsabilidades a las personas que no tienen los elementos necesarios para ejecutar sus tareas. Por lo tanto las tareas deben ser descritas, medidas, determinado las normas que debe cumplir y los controles de verificación de su cumplimiento. De no tener estos requisitos, se incurre en la incompetencia de la administración.

Adicionalmente debe haber información suficiente para ejecutar las tareas asignadas, y así mismo la propia ejecución debe arrojar información respecto de sus resultados, con objeto de corregir y mejorar los procesos. Por lo cual la información es esencial en el proceso productivo y forma parte de un círculo virtuoso de aprendizaje y de mejora de desempeño.

El autocontrol es otro elemento de la efectividad en la ejecución de las tareas. Para que esto funcione, se debe suministrar al individuo información oportuna, pertinente y operativa respecto del desempeño de sus tareas. La pertinencia y relevancia de la información son esenciales, un exceso de información, generará distractores al desempeño en la ejecución de las tareas. Por otro lado la información insuficiente, generará incertidumbre en la ejecución y por lo tanto una baja en el desempeño.

Como ya mencionamos, el aprendizaje es una parte necesaria del proceso productivo en la ejecución de tareas. El aprendizaje debe ser permanente. El individuo debe aprender durante la ejecución de sus tareas asignadas con objeto de corregir errores y mejorar el desempeño, pero también debe recibir instrucción adicional permanente, esto con objeto de que adquiera nuevas aptitudes y se mantenga actualizado en las mejores prácticas emergentes para la realización de sus tareas.

La instrucción además rompe la dinámica de resistencia a la innovación y la obsolescencia del individuo. En términos de Recursos Humanos se habla siempre de la retención del talento, pero el administrador efectivo debe crear y desarrollar el talento en la organización.

Para efectos de una asignación adecuada de tareas entre los individuos que integran una organización, debe haber una planeación adecuada del trabajo y por lo tanto de la asignación de tareas. Esto es responsabilidad de la administración, no del empleado. Se debe considerar en el plan de trabajo, todos los recursos necesarios para su ejecución, y considerar al individuo como un recurso que debe estar integrado a las funciones y procesos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. Se debe considerar la coordinación entre diversas tareas y los

individuos involucrados y la compatibilidad de las tareas asignadas a cada persona.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema General:

Surgiendo de la realidad antes descrita, en la presente investigación, se ha planteado la siguiente pregunta:

- ¿Cómo influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica?

Problemas Específicos:

- ¿Cómo influye el Clima Organizacional en la dimensión individuos en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica?
- ¿Cómo influye el Clima Organizacional en la dimensión estructuras en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica?
- ¿Cómo influye el Clima Organizacional en la dimensión grupos en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica?

OBJETIVOS

a. Objetivo General:

- Determinar la influencia que ejerce el Clima organizacional en el Desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público de Huancavelica.

b. Objetivos Específicos:

- Determinar la influencia del Clima Organizacional en la dimensión individuos en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica.
- Determinar la influencia del Clima Organizacional en la dimensión estructuras en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica.
- Determinar la influencia del Clima Organizacional en la dimensión grupos en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica.

1.5. HIPÓTESIS**a. Hipótesis General:**

- El Clima Organizacional influye de forma positiva y significativa en el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica.

b. Hipótesis Específicas:

- El Clima Organizacional en su dimensión individuos influye en forma positiva y significativa en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica.
- El Clima Organizacional en su dimensión estructuras influye en forma positiva y significativa en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica.

- El Clima Organizacional en su dimensión grupos influye en forma positiva y significativa en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica.

1.6. VARIABLES

a. Identificación Y Operacionalización de Variables:

- Variable Independiente: Clima Organizacional
- Variable Dependiente: Desempeño Laboral

b. Operacionalización de Variables

Variable Independiente: Clima Organizacional

- ❖ Presentación personal.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Puntualidad.
- ❖ Identidad Institucional.
- ❖ Innovación.
- ❖ Programas.
- ❖ Cuadro de Asignación Personal
- ❖ Reglamento de Organización y Funciones
- ❖ Manual de Organización y Funciones
- ❖ Texto Único de Procedimientos Administrativos
- ❖ Infraestructura.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Relaciones interpersonales.
- ❖ Niveles de comunicación.
- ❖ Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.

- ❖ Conocimiento del puesto.

Variable Dependiente: Desempeño laboral

- ❖ Eficiencia del trabajador.
- ❖ Eficacia del trabajador.
- ❖ Calidad del trabajo.
- ❖ Metas logradas.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO	CALIFICACIÓN	ESCALA
VARIABLE DEPENDIENTE:					
DESEMPEÑO LABORAL	Eficiencia del trabajador.	Eficacia del trabajador.	Cuestionario de encuesta	Adecuado Regular No adecuado	Ordinal
	Eficacia del trabajador.	Eficacia del trabajador.		Adecuado Regular No adecuado	
	Calidad de trabajo.	Calidad de trabajo.		Adecuado Regular No adecuado	
	Metas logradas	Metas logradas.		Adecuado Regular No adecuado	
VARIABLE INDEPENDIENTE:					
CLIMA ORGANIZACIONAL	Individuos	Presentación personal.	Cuestionario de encuesta	Adecuado Regular No adecuado	Ordinal
		Responsabilidad.		Adecuado Regular No adecuado	
		Puntualidad.		Adecuado Regular No adecuado	
		Identidad institucional.		Adecuado Regular No adecuado	

		Innovación.	Adecuado Regular No adecuado	
	Estructuras	Programas.	Adecuado Regular No adecuado	Ordinal
		CAP.	Adecuado Regular No adecuado	
		ROF.	Adecuado Regular No adecuado	
		MOF.	Adecuado Regular No adecuado	
		TUPA	Adecuado Regular No adecuado	
		Infraestructura.	Adecuado Regular No adecuado	
		Grupos	Trabajo en equipo.	
	Relaciones interpersonales.		Adecuado Regular No adecuado	
	Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.		Adecuado Regular No adecuado	
	Conocimiento del puesto.		Adecuado Regular No adecuado	

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Si el Clima Organizacional no es favorable se produce el deterioro en el entorno laboral que lleva no solo a niveles mayores de ausentismo y renuncias sino también al desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones, esto finalmente produce que el personal se retire psicológicamente de sus labores y predomine la actitud de cumplir exactamente con el tiempo de la jornada laboral. Todo ello repercute no solo en la misma organización sino también en el entorno social debido a que tiene interacción con el público en este caso usuarios que realizan tramites documentarios.

Los esfuerzos por mejorar el Clima Organizacional constituyen labores que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar en sus puestos y a la sociedad para que se sienta a gusto con la organización.

La disminución en los niveles de desempeño, la insatisfacción laboral, las malas relaciones interpersonales, la falta de liderazgo, son factores que deterioran el buen desarrollo de actividades dentro de una organización y por ende la baja productividad, cuyas consecuencias en mucho de los casos son rotación del personal, ausentismo, despidos, y económicamente hablamos de: nuevas convocatorias, nuevos procesos para la contrata de personal, etc que afectan en tiempo y dinero en una organización.

Es por ello que a cuanto mejor clima organizacional presente una organización mejor serán sus resultados, los mismos que serán reflejados en la parte económica.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Por este motivo la presente investigación busca ver el grado de influencia que tiene el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Ministerio Público de Huancavelica.

1.8. VIABILIDAD

Es posible realizar la investigación ya que existe el apoyo de la institución, colaboración de los señores fiscales y trabajadores, recursos económicos, tecnológicos, tiempo, bibliografía necesaria.

1.9. LIMITACIONES

Consiste en recabar la información, debido a que el personal a veces se puede mostrar incomodo o en desacuerdo con la participación del proyecto, pensando que es como parte de la evaluación del desempeño que ellos realizan y que puede perjudicarles en un futuro, y por otro lado que nos brinden un poco de su tiempo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MATERIALES.

Se cuenta con el apoyo de profesionales de la Universidad, así como la participación del personal administrativo de la Oficina de Administración del Ministerio Público de Huancavelica y las referencias bibliográficas de diversos autores.

2.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES.

- **Clima Organizacional.-** El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento”

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros; por consiguiente es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorables cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

- **Conflicto.-** Un conflicto humano es una situación en que dos individuos o dos grupos de individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente neutralizantes de las del otro individuo o grupo, con el objetivo de dañar, eliminar a la parte rival y lograr la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Incluso cuando la disputa sea de palabra (en tal caso se substituye la eliminación física por la búsqueda de humillación y vergüenza del rival).
- **Comportamiento.-** El comportamiento se define como el conjunto de respuestas motoras frente a estímulos tanto internos como externos. La función del comportamiento en primera instancia, es la supervivencia del individuo que conlleva a la supervivencia de la especie.
- **Comunicación.-** La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos

dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

- **Coordinación Organizacional.-** Decisiones que guían actividades o tareas de personas en un contexto de orientación al cumplimiento de objetivos.
- **Equipo de trabajo.-** Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.
- **Estructura Organizacional.-** Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.
- **Estrategias.-** Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.
- **Funciones.-** La palabra Función hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios

elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.

- **Meta.-** Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.
- **Objetivos.-** Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.
- **Organización.-** Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.
- **Relaciones.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro

de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización

- Responsabilidad.- Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- Técnica.- Una técnica es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.
- Desempeño Laboral.- el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.
- Eficiencia.- Consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica que sepamos de antemano cuáles son nuestros costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Recordemos que los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, "humanos". Elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que

hacemos, es una forma de ayudar a nuestro negocio a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables.

- Eficacia.- Se basa en lo que se llama “operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas pero sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación.
- Efectividad.- La frutilla de la torta. La efectividad engloba a las dos anteriores. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.
- Productividad.- Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- Productividad Laboral.- se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.
- CAP.- El Cuadro de Asignación de Personal es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos que una entidad prevé como necesarios para su normal funcionamiento en base a su estructura orgánica vigente y durante un periodo de tiempo determinado.
- ROF.- Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la Entidad, orientada al esfuerzo

institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la Entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

- MOF.- El Manual de Organización y Funciones es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.
- TUPA.- Es un documento de gestión que contiene toda la información relacionada a la tramitación de procedimientos que los administrados realizan ante sus distintas dependencias. El objetivo es contar con un instrumento que permita unificar, reducir y simplificar de preferencia todos los procedimientos (trámites) que permita proporcionar óptimos servicios al usuario.

2.3. MÉTODOS.

Método General:

Cualitativo.- es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan.

Método Específico:

- Descriptivo.
- Observación.
- Analítico.
- Sintético.

2.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de carácter explicativo porque se encarga de buscar por qué el Clima Organizacional influye en el bajo Desempeño Laboral de los trabajadores.

Para Hernández S., “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales”. El medio de que se valen para tal labor es la verificación de una hipótesis que en estos casos sí es imprescindible.

El nivel de investigación empleada es de carácter descriptivo - explicativo.

Autores como Babbie (1979), Selltiz et al (1965) Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún

momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Para Hernández S., “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales”. El medio de que se valen para tal labor es la verificación de una hipótesis que en estos casos sí es imprescindible.

2.5. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN.

El diseño de investigación empleado es de tipo No Experimental, porque se estudiarán los elementos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo, es decir, se efectuará el estudio del desempeño laboral en la Oficina de Administración del Ministerio Público de Huancavelica el año 2017, de acuerdo a su propia realidad sin manipulaciones de ninguna naturaleza respecto a sus variables.

Según Hernández, Fernández y Baptista: La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la *investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos*. Como señala Kerlinger (1979, p. 116).

"La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay

condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

El modelo predominante en el desarrollo de la investigación es el cualitativo que busca explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los trabajadores.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigara) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También, señalan los autores que es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico, el proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.

26.1. Población

Población: La población motivo de esta investigación está conformada por un total de 32 trabajadores de la Oficina de Administración.

26.2. Muestra

Muestra: La muestra es no probabilística y se ha fijado con criterios técnicos, considerando a 32 trabajadores que laboran en la oficina de Administración del Ministerio Público de Huancavelica.

2.7. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

2.7.1 TECNICAS

- ❖ Encuestas. Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.
- ❖ Fichaje. Es el proceso de recopilación y extracción de datos importantes en nuestro proceso de aprendizaje, de las fuentes bibliográficas como: libros, revistas, periódicos, internet, y fuentes no bibliográficas, que son objeto de estudios. Las fichas tienen forma rectangular de diversos tamaños, que debemos tener a la mano para cualquier trabajo, que debemos guardarla en un fichero, ordenando por orden alfabético, por temas y por otras índoles de nuestro interés.

2.7.2.1 VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

La validez de contenido de los instrumentos se ha determinado mediante la opinión de tres expertos o jueces cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 1. Resultados de la validez del instrumento referido al clima organizacional.

INDICADOR	Criterio del Juez			Indicador	Decisión del indicador
	1	2	3		
Claridad	4	4	5	0,87	Aprobado
Objetividad	5	4	5	0,93	Aprobado
Actualidad	4	4	4	0,80	Aprobado
Organización	5	4	4	0,87	Aprobado
Suficiencia	4	4	5	0,87	Aprobado
Pertinencia	5	5	4	0,93	Aprobado
Consistencia	5	5	4	0,93	Aprobado
Coherencia	4	4	4	0,80	Aprobado
Metodología	4	4	5	0,87	Aprobado
Aplicación	4	5	5	0,93	Aprobado

Elaboración propia.

Tabla 2. Resultados de la validez del instrumento referido al desempeño laboral.

INDICADOR	Criterio del Juez			Indicador	Decisión del indicador
	1	2	3		
Claridad	4	5	4	0,87	Aprobado
Objetividad	4	5	4	0,87	Aprobado
Actualidad	5	4	4	0,87	Aprobado
Organización	5	5	4	0,93	Aprobado
Suficiencia	5	4	4	0,87	Aprobado
Pertinencia	5	4	4	0,87	Aprobado

Consistencia	4	4	5	0,87	Aprobado
Coherencia	5	5	4	0,93	Aprobado
Metodología	5	5	4	0,93	Aprobado
Aplicación	4	5	4	0,87	Aprobado

Elaboración propia.

Para el cálculo del índice de acuerdo (IA) se usó la siguiente fórmula:

$$IA = \frac{N^{\circ} \text{ de acuerdos}}{N^{\circ} \text{ de acuerdos} + N^{\circ} \text{ de desacuerdos}}$$

De acuerdo con Meléndez (2011) cada indicador se acepta si el valor del IA es mayor o igual a 0,60.

2.7.2.2 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Por la naturaleza de la investigación, para la determinación del índice de validez sea utilizado el coeficiente alfa de cronbach.

Como prueba piloto sea elegido un grupo de quince trabajadores del Ministerio Público de Huancavelica, luego de aplicar el instrumento sobre el grupo se determinó el índice de confiabilidad del instrumento con la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(\frac{S^2 - \sum S_i^2}{S^2} \right)$$

Siendo:

- K** Número de Items
- S²** Varianza total
- S_i²** Varianzas individuales

Tabla 3. Resultados de la validez del instrumento referido al desempeño laboral.

Nº	VARIABLE	CONFIABILIDAD
1	Clima organizacional	$\alpha = \frac{25}{25-1} \left(\frac{267,55 - 43,94}{267,55} \right) = 0,87$
2	Desempeño laboral	$\alpha = \frac{25}{25-1} \left(\frac{93,50 - 27,64}{93,50} \right) = 0,73$

De acuerdo con Meléndez (2011) el valor obtenido es mayor a 0,70 por lo que se concluye que los instrumentos son confiables.

2.7.2 INSTRUMENTO

- Cuestionario de encuesta.
- Ficha.

2.8. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

2.8.1 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

- ✓ Solicitar la autorización.
- ✓ Aplicar el cuestionario de encuesta.
- ✓ Prueba piloto del cuestionario de encuesta
- ✓ Reproducción del cuestionario de encuesta.
- ✓ Acumulación de los resultados.

2.8.2 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Técnicas estadísticas, que estarán instrumentadas por cuadros y tablas estadísticas.

Obtenido la aplicación de la encuesta, seguiremos los siguientes pasos:

- ✓ Elaboración de cada uno de los cuestionarios de encuesta.
- ✓ Organización por baterías o preguntas de los resultados.
- ✓ Elaboración de cuadros estadísticos.
- ✓ Elaboración de tablas estadísticas.
- ✓ Análisis e interpretación.

2.8.3 PRESENTACION DE DATOS

La técnica hermeneutica para la interpretación o análisis de datos: la argumentación o análisis y la síntesis que nos van a permitir manejar premisas y llegar a conclusiones.

- ✓ Tener los cuadros y tablas organizadas de los resultados.
- ✓ Análisis e interpretación de los resultados aplicando las técnicas lógicas.
- ✓ Contrastación de los resultados con el problema y las hipótesis.
- ✓ Contrastación de los resultados con las teorías que fundamenta la tesis.
- ✓ Deducción de las conclusiones.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Luego de haber obtenido los instrumentos de medición para ambas variables en estudio, se ha realizado el trabajo de campo referido a la medición de las dos variables en las unidades de muestreo constituido por los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica, 2017; a continuación se recodificó las mediciones de las variables *Climas organizacional* y *Desempeño Laboral*; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 32 filas y 25 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 20 columnas).

Para la recodificación de las variables se ha tenido en cuenta lo estipulado por Hernández (2014) que considera que la tipificación de la escala

de Likert de cinco puntos es ideal para variables cuyo nivel de medición es ordinal.

Luego, con la información modelada, se procedió al procesamiento a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia de doble entrada, diagramas de barras, diagramas de pila) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de rangos rho de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación del sistema de hipótesis.

Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó y genero los modelos estadísticos de los datos con el software estadístico IBM SPSS versión 24.

3.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

Tabla 4. *Grado de instrucción según género en los trabajadores del Ministerio Público de Huancavelica.*

Sexo	Masculino		Femenino		Total	
	f	%	f	%	f	%
Secundaria	2	6,3	1	3,1	3	9,4
Superior	22	68,8	7	21,9	29	90,6
Total	24	75,0	8	25,0	32	100,0

Fuente: *Cuestionario aplicado.*

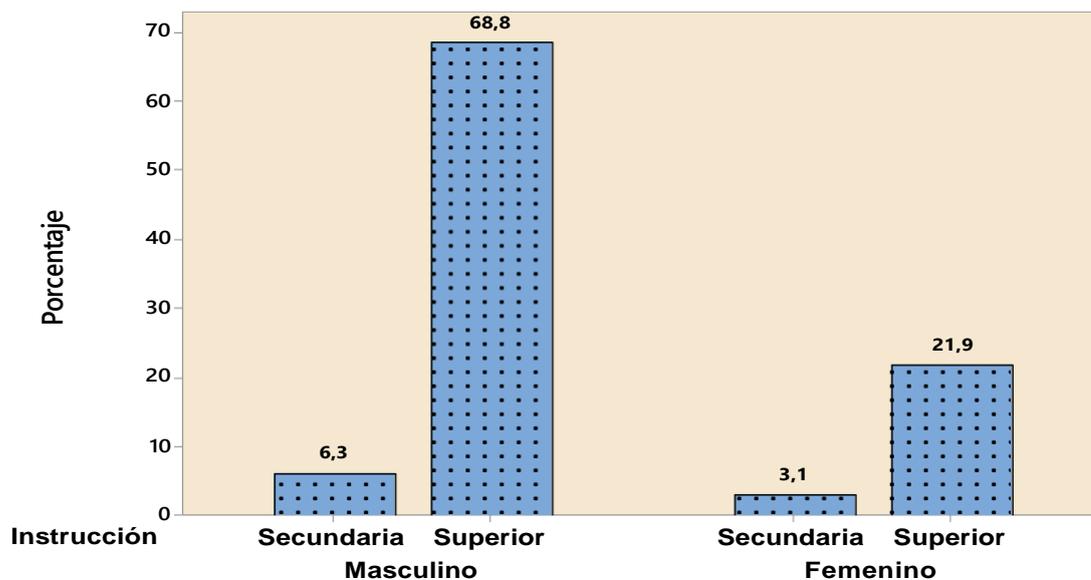


Gráfico 1. Diagrama del grado de instrucción según género.

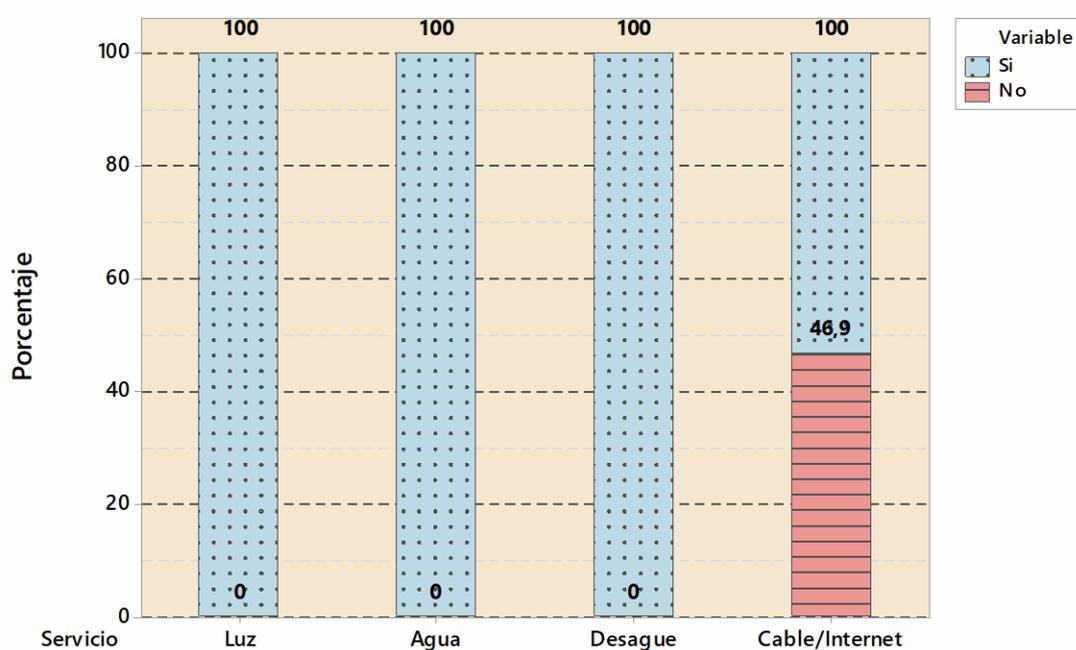
Fuente: Tabla 1.

Observamos que existen el 9,4% (3) de trabajadores tiene grado de instrucción secundaria, el 90,6% (29) tienen grado de instrucción superior; de la misma manera el 75% (24) de trabajadores es del sexo masculino y el 25% (8) son de sexo femenino. Asimismo, observamos que el 6,3% (2) trabajadores tienen grado de instrucción secundaria y el del sexo masculino, el 68,8% (22) tienen grado de instrucción superior y son del sexo masculino, el 3,1% (1) tienen grado de instrucción secundaria y son del sexo femenino, el 21,9% (7) tienen grado de instrucción superior y son del sexo femenino.

Tabla 5. Servicios con que cuentan los trabajadores del Ministerio Público en sus hogares.

Servicio	No		Si		Total	
	f	%	f	%	f	%
Luz	0	0,0	32	100,0	32	100,0
Agua	0	0,0	32	100,0	32	100,0
Desague	0	0,0	32	100,0	32	100,0
Cable/Internet	15	46,9	17	53,1	32	100,0

Fuente: *Cuestionario aplicado.*



Porcentaje en los niveles de Servicio.

Gráfico 2. *Diagrama de los servicios con que cuentan los trabajadores del Ministerio Público en sus hogares.*

Fuente: *Tabla 2.*

- **Luz:** El 100% (32) de los trabajadores tienen luz en sus hogares.
- **Agua:** El 100% (32) de los trabajadores tienen agua en sus hogares.
- **Desagüe:** El 100% (32) de los trabajadores tienen desagüe en sus hogares.
- **Cable / Internet:** El 53,1% (17) cuentan con el servicio de cale y/o internet.

Tabla 6. Condición laboral de acuerdo con el tiempo que laboran los trabajadores del Ministerio Público.

Condición	Nombrado		Contratado		Total	
	f	%	f	%	f	%
Tiempo laboral						
Menos de 1 año	-	-	5	15,6	5	15,6
Entre 1 y 2 años	-	-	1	3,1	1	3,1
Entre 2 y 4 años	3	9,4	13	40,6	16	50,0
Mas de 4 años	4	12,5	6	18,8	10	31,3
Total	7	21,9	25	78,1	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

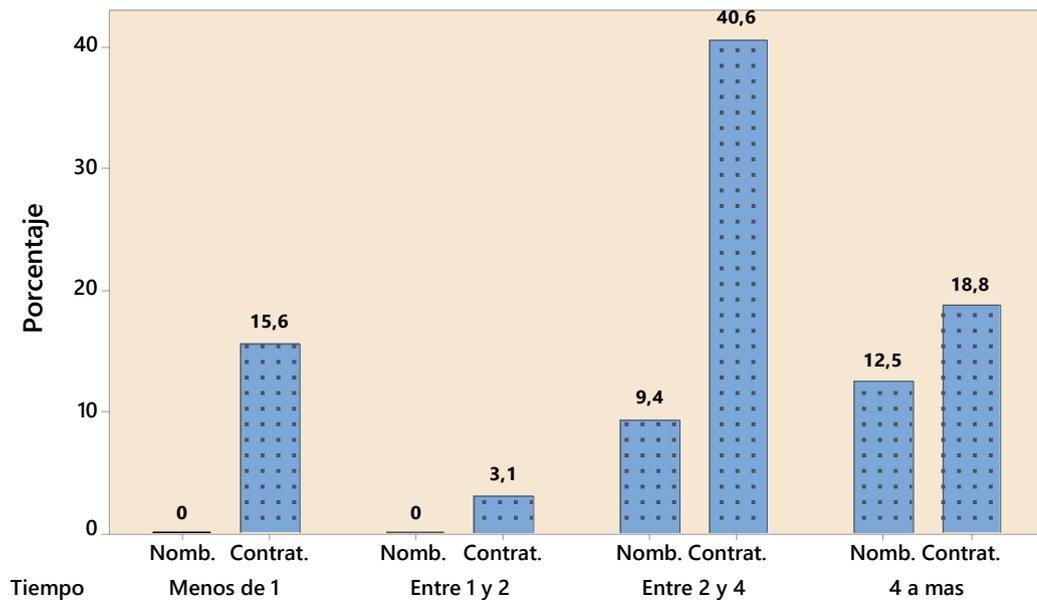


Gráfico 3. Diagrama de la condición laboral de acuerdo con el tiempo que laboran los trabajadores del Ministerio Público.

Fuente: Tabla 3.

Podemos observar que el 21,9% (7) de trabajadores tienen la condición de nombrados y el 78,1% (25) tienen la condición de contratados; asimismo se observa que el 15,6% (5) de trabajadores laboran menos de 1 año, el 3,1%

laboran entre uno y dos años, el 50% (16) laboran entre dos y 4 años y el 31,3% laboran más de cuatro años.

3.1.1. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 7. Resultados del Clima organizacional en el Ministerio Público de Huancavelica.

Clima organizacional	f	%
Bajo	1	3,1
Medio	18	56,3
Alto	13	40,6
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

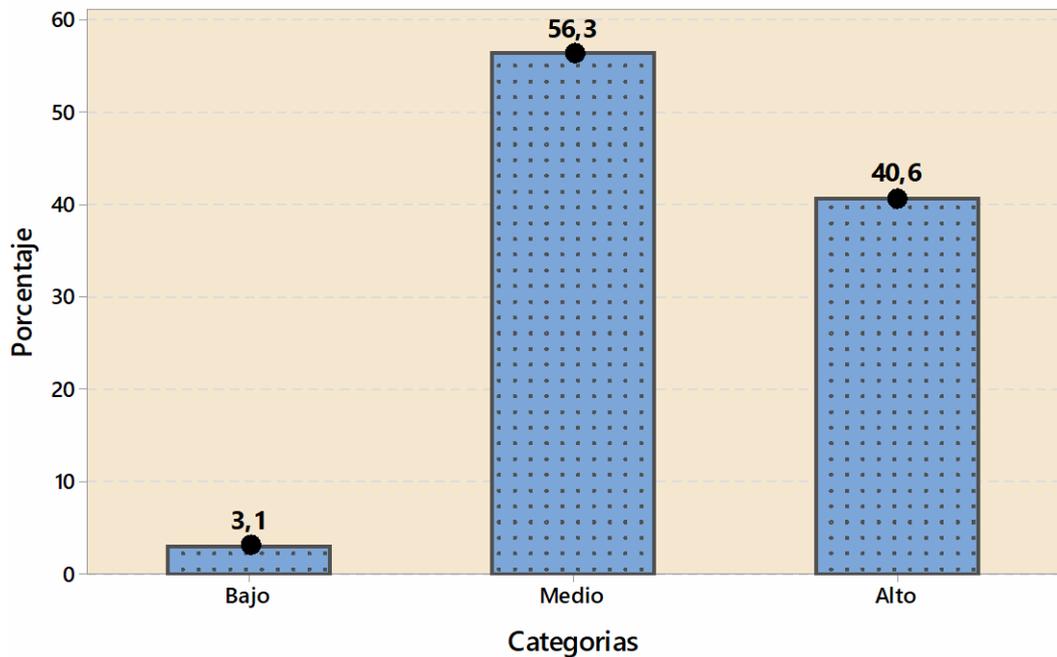


Gráfico 4. Diagrama del Clima organizacional en el Ministerio Público de Huancavelica.

Fuente: Tabla 1.

En la tabla 4 observamos los resultados de la percepción de los trabajadores acerca del Clima Organizacional en el Ministerio público de Huancavelica; observamos que el 3,1% (1) consideran que el Clima Organizacional es bajo, el 56,3% (18) consideran que es media y el 40,6% (13) consideran que el alta.

Tabla 8. Resultados de las dimensiones del Clima organizacional en el Ministerio Público de Huancavelica.

Dimensión \ Categoría	Individuos		Estructuras		Grupos	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	2	6,3	-	-	4	12,5
Medio	17	53,1	10	31,3	21	65,6
Alto	13	40,6	22	68,8	7	21,9
Total	32	100,0	32	100,0	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

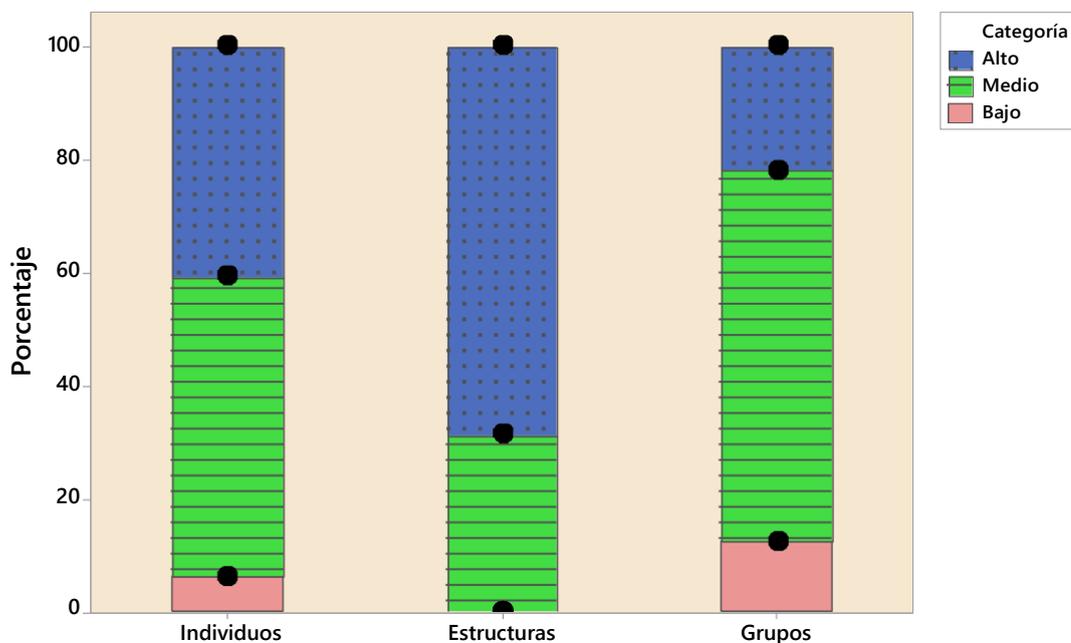


Gráfico 5. Diagrama de las dimensiones del Clima organizacional en el Ministerio Público de Huancavelica.

Fuente: *Tabla 5.*

[1] INDIVIDUOS: el 6,3% (2) considera que es bajo, el 53,1% (17) considera que es medio y el 40,6% (13) considera que es alto.

[2] ESTRUCTURAS: el 0% (0) considera que es bajo, el 31,3% (10) considera que es medio y el 68,8% (22) considera que es alto.

[3] GRUPOS: el 12,5% (4) considera que es bajo, el 65,6% (21) considera que es medio y el 21,9% (7) considera que es alto.

Tabla 9. *Resultados del perfil del Clima Organizacional en el Ministerio Público de Huancavelica.*

Escala de Likert	f	%
[1] Totalmente en desacuerdo	-	-
[2] En desacuerdo	1	3,1
[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	43,8
[4] De acuerdo	17	53,1
[5] Totalmente de acuerdo	-	-
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

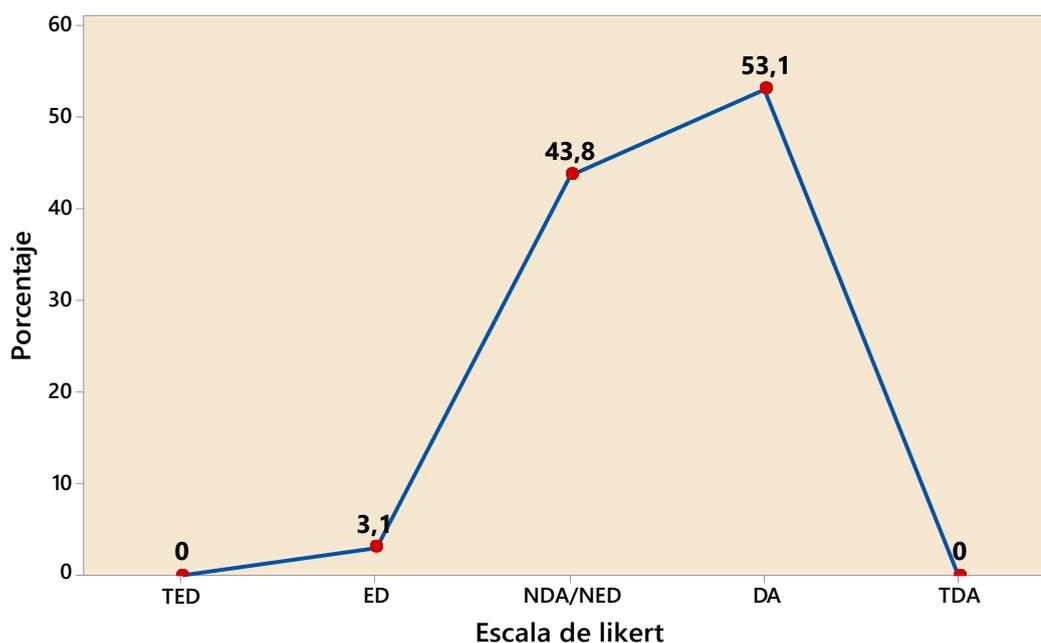


Gráfico 6. *Diagrama del perfil del Clima Organizacional en el Ministerio Público de Huancavelica.*

Fuente: *Tabla 6.*

En la tabla 6 muestra los resultados del perfil del Clima Organizacional en el Ministerio Público de Huancavelica; el 0% (0) de trabajadores están totalmente en desacuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 3,1% (1) de están en desacuerdo, el 43,8% (14) no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 53,1% (17) están de acuerdo, el 0% (0) están totalmente en desacuerdo.

3.1.2. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 10. *Resultados de la evaluación del desempeño laboral en el Ministerio Público de Huancavelica.*

Desempeño laboral	f	%
Bajo	-	-
Medio	22	68,8
Alto	10	31,3
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

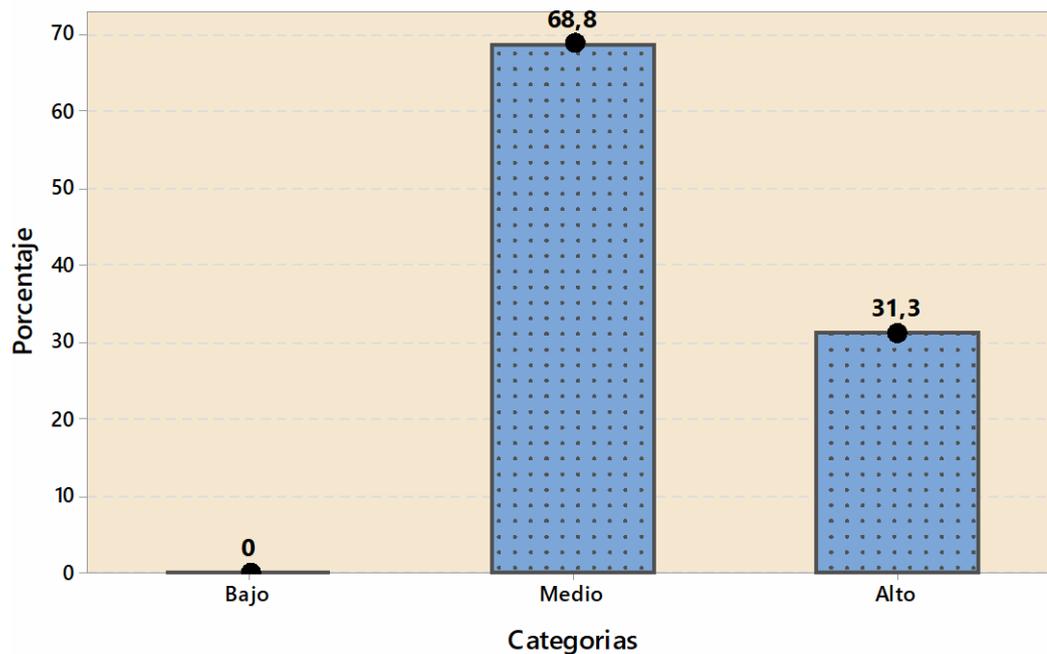


Gráfico 7. Diagrama de la evaluación del desempeño laboral en el Ministerio Público de Huancavelica.

Fuente: Tabla 7.

En la tabla 7 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores, acerca del desempeño laboral en el Ministerio Público de Huancavelica; el 0% (0) de trabajadores consideran que el desempeño laboral es bajo, el 68,8% (22) consideran que es medio y el 31,3% (10) consideran que es alto.

Tabla 11. Resultados de las dimensiones del Desempeño Laboral en el Ministerio Público de Huancavelica.

Dimensión	Eficiencia del trabajador		Eficacia del trabajador		Calidad de trabajo		Metas logradas	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	-	-	12	37,5	8	25,0	-	-
Medio	18	56,3	17	53,1	23	71,9	9	28,1
Alto	14	43,8	3	9,4	1	3,1	23	71,9
Total	32	100,0	32	100,0	32	100,0	32	100,0

Fuente: Tabla 8.

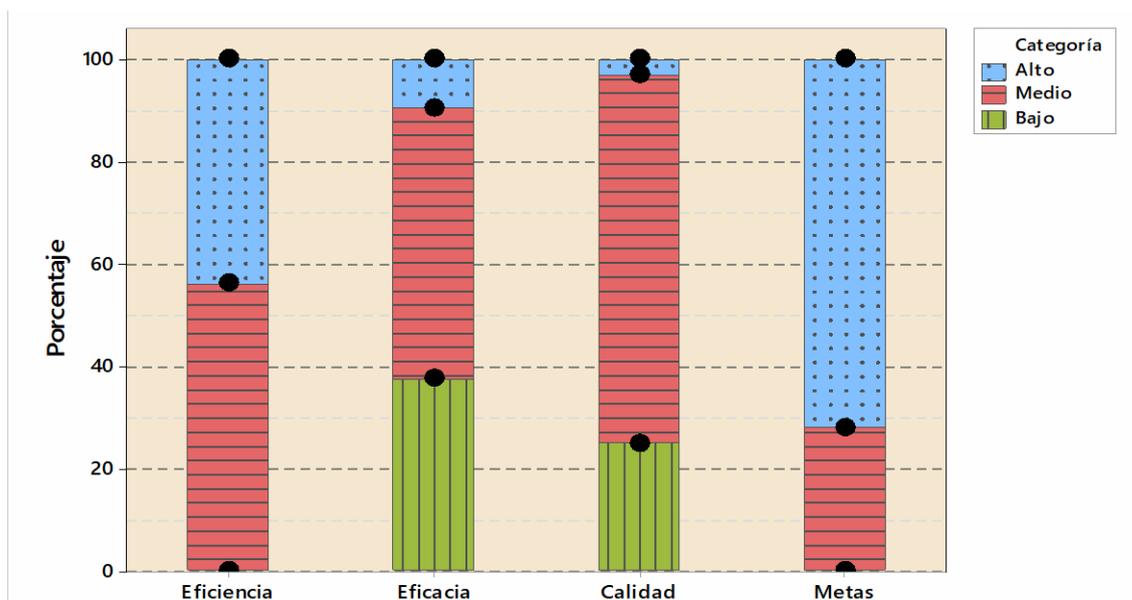


Gráfico 8. Diagrama de las dimensiones del Desempeño Laboral en el Ministerio Público de Huancavelica.

Fuente: Tabla 8.

[1] EFICIENCIA: el 0% (0) considera que es bajo, el 56,3% (18) considera que es medio y el 43,8% (14) considera que es alto.

[2] EFICACIA: el 37,5% (12) considera que es bajo, el 53,1% (17) considera que es medio y el 9,4% (3) considera que es alto.

[3] CALIDAD: el 25,0% (8) considera que es bajo, el 71,9% (23) considera que es medio y el 3,1% (1) considera que es alto.

[4] METAS: el 0,0% (0) considera que es bajo, el 28,1% (9) considera que es medio y el 71,9% (23) considera que es alto.

Tabla 12. Resultados del perfil del Desempeño Laboral en el Ministerio Público de Huancavelica.

Escala de Likert	f	%
[1] Totalmente en desacuerdo	-	-
[2] En desacuerdo	-	-
[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	59,4
[4] De acuerdo	12	37,5
[5] Totalmente de acuerdo	1	3,1
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

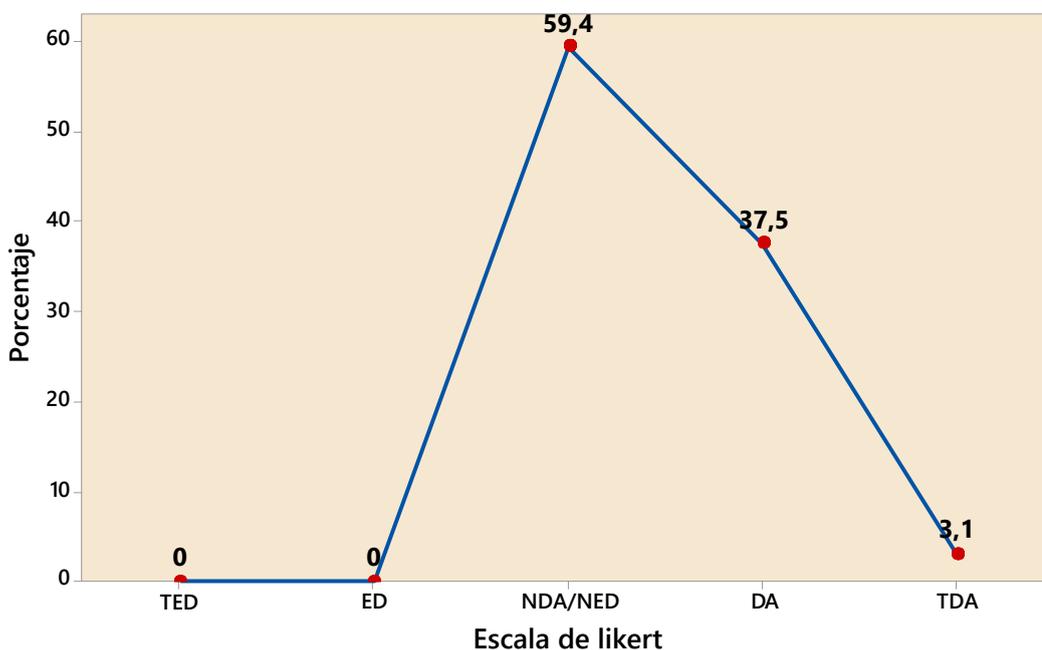


Gráfico 9. Diagrama del perfil del Desempeño Laboral en el Ministerio Público de Huancavelica.

Fuente: Tabla 9.

En la tabla 9 muestra los resultados del perfil del Desempeño Laboral en el Ministerio Público de Huancavelica; el 0% (0) de trabajadores están totalmente en desacuerdo con los ítems planteados en el instrumento, el 0% (0) de están en desacuerdo, el 59,4% (19) no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 37,5% (12) están de acuerdo, el 3,1% (1) están totalmente en desacuerdo.

3.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

3.2.1. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

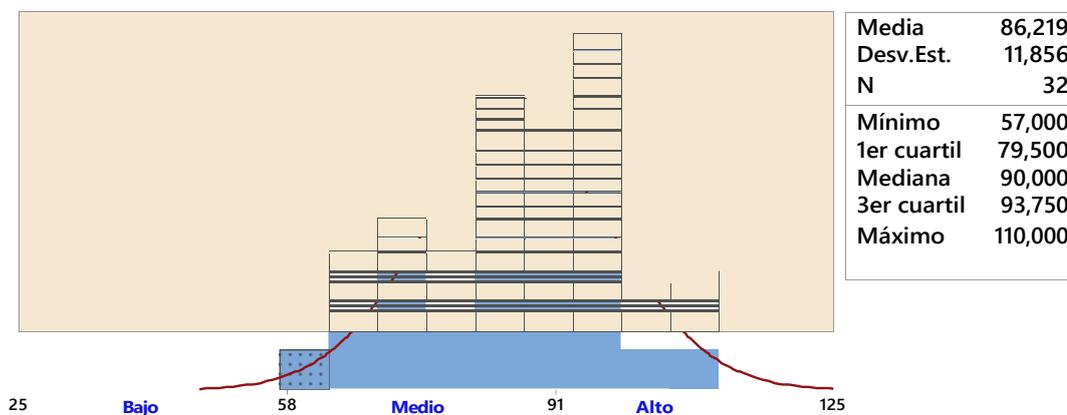


Gráfico 10. *Histograma de frecuencias del Clima Organizacional.*

Fuente: *Software estadístico.*

El gráfico 10 muestra las estadísticas de las puntuaciones del clima organizacional, la media de la muestra seleccionada es del 86,2 (corresponde a la categoría medio) con una desviación estándar de 11,8. El valor mínimo obtenido es de 57 puntos y el valor máximo es de 110 puntos. Las medidas de posición muestran que el primer cuartil es 79,5 puntos, el segundo cuartil o mediana es 90 puntos, además el valor del tercer cuartil es 93,75 puntos.

3.2.2. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DEL DESEMPEÑO LABORAL

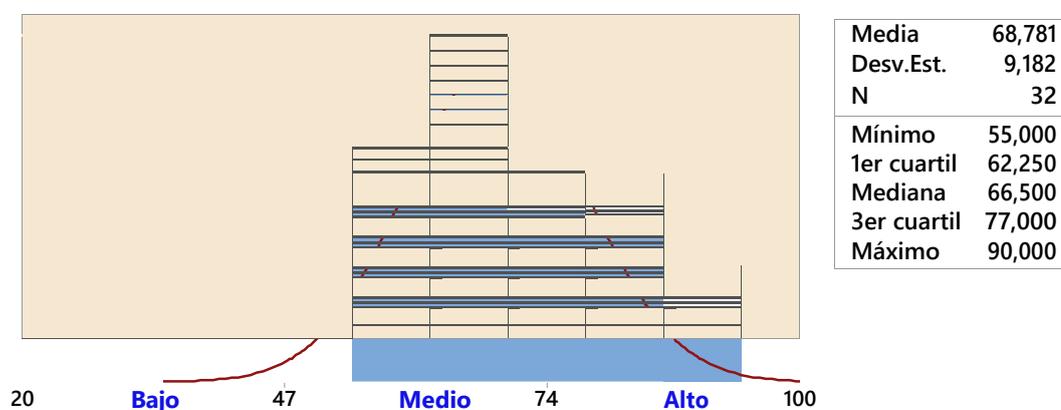


Gráfico 11. *Histograma de frecuencias del Desempeño Laboral.*

Fuente: *Software estadístico.*

El gráfico 11 muestra las estadísticas de las puntuaciones del desempeño laboral, la media de la muestra seleccionada es 68,7 (corresponde a la categoría medio) con una desviación estándar de 9,1. El valor mínimo obtenido es de 55 puntos y el valor máximo es de 90 puntos. Las medidas de posición muestran que el primer cuartil es 62,2 puntos, el segundo cuartil o mediana es 66,5 puntos, además el valor del tercer cuartil es 90 puntos.

3.2.3. ESTIMACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

Para la determinación de la relación de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, se consideró que ambas variables se tipifican o tienen un nivel de medición ordinal. Así pues, para la determinación de la intensidad de la relación de influencia se ha usado la estadística de correlación por rangos rho de Spearman (r_s). Para la determinación de la intensidad de la influencia, procedemos a ordenar de mayor a menor por separado los valores de ambas variables y se determina las diferencias por su número de orden, luego se determina la intensidad por la fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Siendo:

r_s : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

n : Tamaño de la muestra.

Procedemos a determinar el coeficiente de correlación de Spearman en la fórmula respectiva.

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 29,45^2}{32(32^2 - 1)} = 0,841 = 84,1\%$$

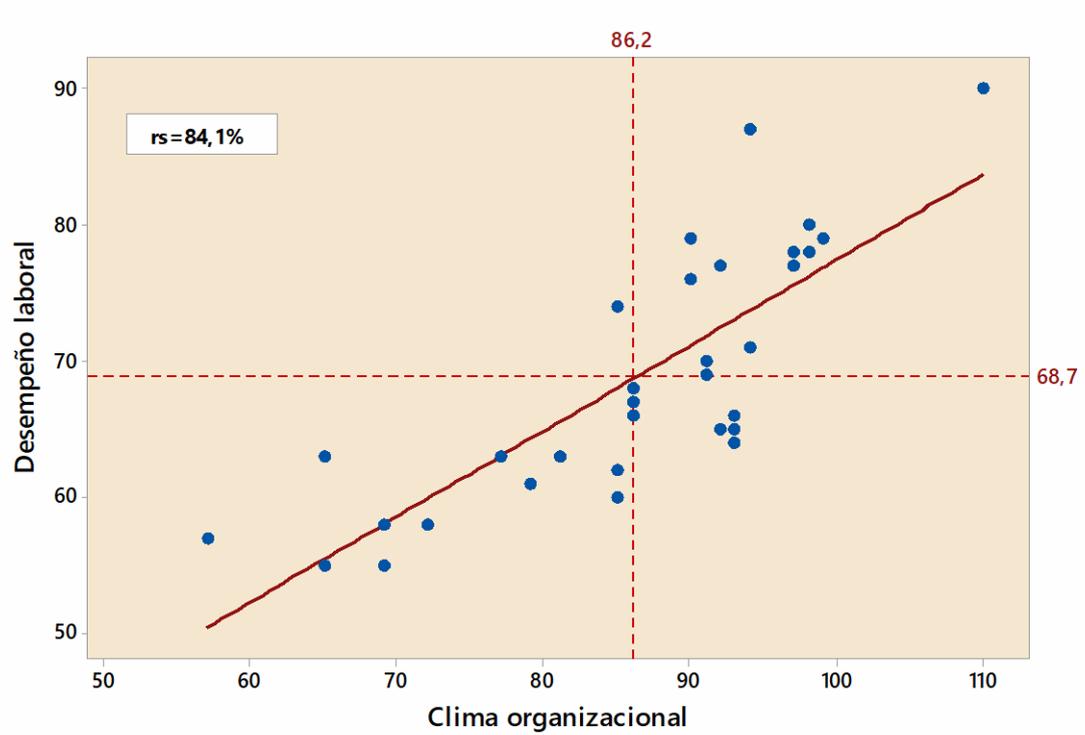


Gráfico 12. Diagrama de dispersión de la correlación por rangos de Spearman.

Fuente: Software estadístico.

Seguidamente procedemos a determinar el intervalo de confianza al 95% del coeficiente de correlación de rangos rho de Spearman:

$$r_s^{\{0,025\}} \leq \rho_s \leq r_s^{\{0,975\}}$$

$$P(0,63 \leq \rho_s \leq 0,93) = 95\%$$

3.2.4. RELACIÓN CATEGÓRICA DE LAS VARIABLES

Tabla 13. Resultados de la relación categórica del Clima organizacional y el Desempeño laboral.

Desempeño laboral	Clima organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	-	-	-	-	-	-	-	-
Medio	1	3,1	16	50,0	5	15,6	22	68,8
Alto	-	-	2	6,3	8	25,0	10	31,3
Total	1	3,1	18	56,3	13	40,6	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 10 podemos observar que el 3,1% (1) de casos tienen la percepción que el clima organizacional es bajo y el desempeño laboral es medio, el 50,0% (16) de casos tienen la percepción que el clima organizacional es medio y el desempeño laboral es medio; el 15,6% (5) de casos tienen la percepción que el clima organizacional es alto y el desempeño laboral es medio; el 6,3% (2) de casos tienen la percepción que el clima organizacional es medio y el desempeño laboral es medio y el 25,0% (8) de casos tienen la percepción que el clima organizacional es alto y el desempeño laboral es alto.

Finalmente procedemos a determinar las relaciones de influencia considerando las dimensiones de la variable Clima organizacional y la variable desempeño laboral.

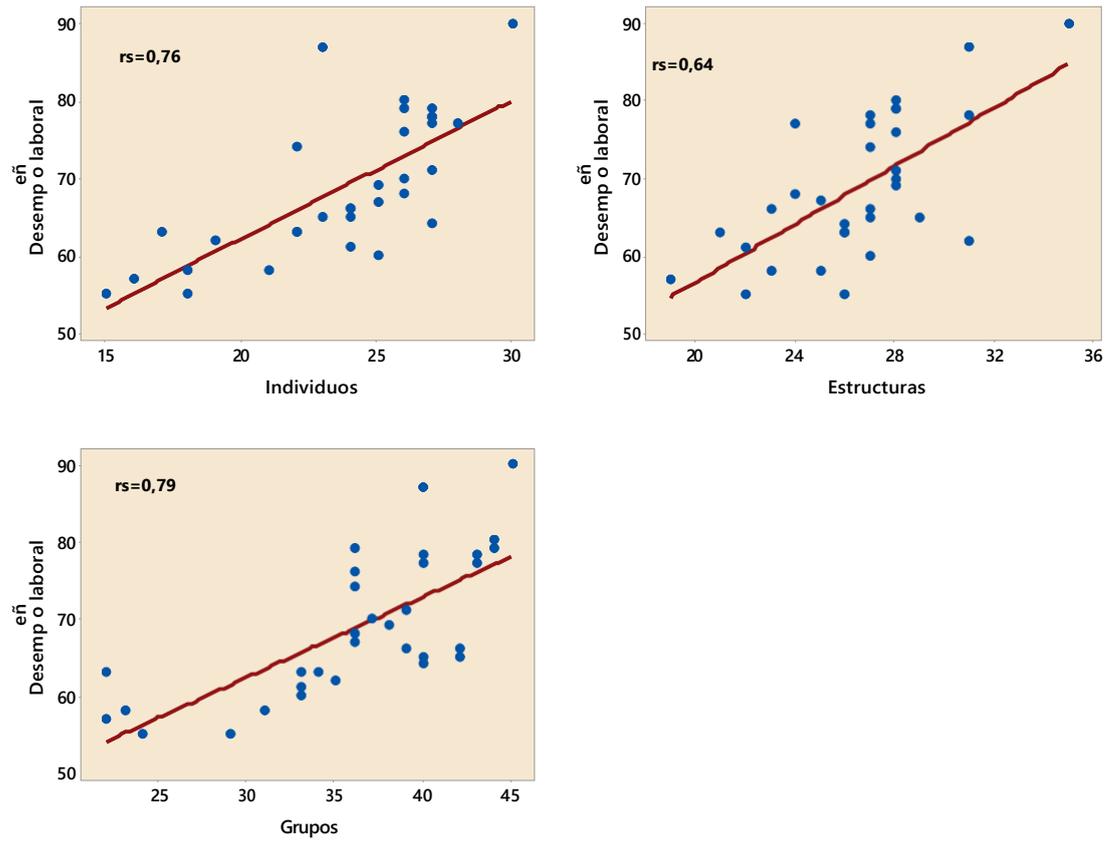


Gráfico 13. Diagrama de dispersión de la correlación por rangos de Spearman considerando las dimensiones de las variables.

Fuente: Software estadístico.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (Ho)**

El clima organizacional no influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio público de Huancavelica, periodo 2017.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

- **Alternativa (H₁)**

El clima organizacional influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio público de Huancavelica, periodo 2017.

$$\rho_s > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1-r_s^2)/(n-2)}} \sim t(30)$$

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc):

$$t = \frac{0,841}{\sqrt{(1-0,841^2)/(32-2)}} \approx 9$$

b) TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado lo tabulamos en la gráfica, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($9 > 1,697$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El clima organizacional influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores

administrativos del Ministerio público de Huancavelica, periodo 2017 con un 95% de confianza.

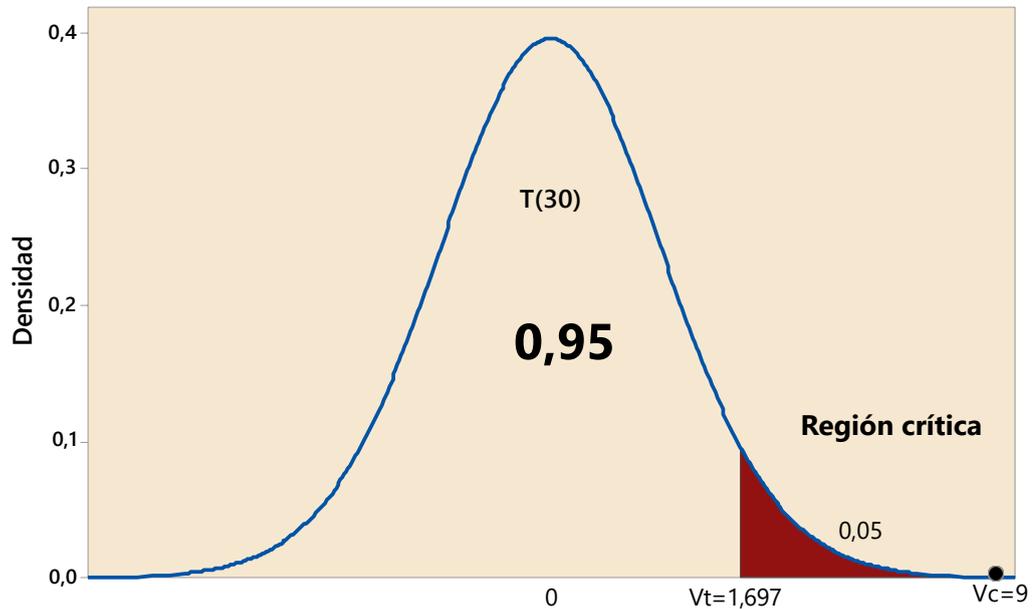


Gráfico 14. Diagrama de densidad de la distribución *t* de student.

Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 9) = 0 < 0,05$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0,841^2 = 0,707 = 70,7\%$ que representa el porcentaje que la variable Desempeño laboral es explicada por el Clima organizacional en el Ministerio Público de Huancavelica.

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 14. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones del Clima organizacional	Estadísticas de la relación con el Desempeño laboral					
	r_s	R^2	Vc	Vt	$V_t > V_c$	Decisión
Individuos	76%	58%	6	1,697	TRUE	Rechaza Ho
Estructuras	64%	41%	5	1,697	TRUE	Rechaza Ho
Grupos	79%	62%	7	1,697	TRUE	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El clima organizacional en su dimensión individuos no influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio público de Huancavelica, periodo 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El clima organizacional en su dimensión individuos influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio público de Huancavelica, periodo 2017.

ANÁLISIS

De la tabla 11 podemos observar que la relación de influencia es $r_s=76\%$ la misma que tiene un valor calculado de 6 y se cumple la relación $6 > 1,697$ que tiene asociado un contraste de significancia de $p=0,0 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**• Hipótesis Nula (H₀):**

El clima organizacional en su dimensión estructuras no influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica, periodo 2017.

• Hipótesis Alterna (H₁):

El clima organizacional en su dimensión estructuras influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica, periodo 2017.

ANÁLISIS

De la tabla 11 podemos observar que la relación de influencia es $r_s=64\%$ la misma que tiene un valor calculado de 5 y se cumple la relación $5 > 1,697$ que tiene asociado un contraste de significancia de $p=0,0 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**• Hipótesis Nula (H₀):**

El clima organizacional en su dimensión grupos no influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica, periodo 2017.

• Hipótesis Alterna (H₁):

El clima organizacional en su dimensión grupos influye de forma positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Huancavelica, periodo 2017.

ANÁLISIS

De la tabla 11 podemos observar que la relación de influencia es $r_s=79\%$ la misma que tiene un valor calculado de 5 y se cumple la relación $7 > 1,697$ que tiene asociado un contraste de significancia de $p=0,0 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando los resultados del estudio, en general existe una predominancia de trabajadores del Ministerio Público del sexo masculino con un 75%, de la misma manera el 90,6% de trabajadores tienen grado de instrucción superior lo cual evidencia de la presencia de trabajadores con determinado nivel de conciencia; en cuanto a las condiciones socioeconómicas de los trabajadores, los resultados ponen en evidencia que el 100% de ellos en sus hogares cuentan con servicios básicos de agua, desagüe y luz y el 53,1% cuentan con el servicio de cable y/o internet; estos resultados nos indican que los trabajadores del Ministerio Público tienen una condición mínima de clase media.

Asimismo, podemos notar que el 78,1% tienen la condición laboral de contratados y solamente el 21,9% tienen la condición laboral de nombrados; además el 50% de los trabajadores vienen laborando entre 2 y 4 años.

En general estos resultados nos dan un panorama de la estructura social y económica de los trabajadores, siendo los resultados más relevantes el hecho que predominan los trabajadores del sexo masculino, sus necesidades básicas están satisfechas y su experiencia en la organización está entre 2 y 4 años.

Como resultado de la investigación se tiene el hecho que el 56,3% de trabajadores consideran que en el Ministerio Público prevalece el nivel medio de Clima Organizacional; asimismo se puede observar que el 53,1% consideran que en la dimensión individuos prevalece el nivel medio, en la dimensión estructuras prevalece el nivel alto con un 68,8% y en la dimensión grupos prevalece el nivel medio con un 65,6% de casos.

En cuanto al desempeño laboral prevalece el nivel medio con un 68,8% de casos, este resultado, tiene una correlación con los resultados considerando las dimensiones de la variable, el cuanto a la eficiencia del trabajador prevalece el nivel medio con un 56,3%, en cuanto a la eficacia del trabajador prevalece el nivel medio con un 53,1% de casos, para la dimensión calidad de trabajo también prevalece el nivel medio con un 71,9% de casos y para la dimensión metas logradas prevalece el nivel alto con un 71,9% de casos.

Los diagramas de perfiles nos muestran que para la variable clima organizacional los sujetos de la investigación están de acuerdo con los ítems del instrumento en un 53,1% de casos y el 43,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Para la variable desempeño laboral el 59,4% casos no están de acuerdo ni en desacuerdo con los ítems del instrumento y el 37,5% están de acuerdo. Evidentemente estos resultados nos muestran que los instrumentos tienen la validez necesaria para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

En cuanto al cumplimiento del objetivo general, las evidencias muestran que la intensidad de la influencia del Clima organizacional en el desempeño laboral es de $r_s=0,841$ que de acuerdo con Hernandez (2014) se tipifica como positiva considerable; además la estadística de bondad de ajuste $R^2=0,707$ que indica el grado en que el desempeño laboral en el Ministerio Público es

explicado por el Clima Organizacional. Esta relación de influencia hallada es positiva por lo que a mejores niveles de clima organizacional le corresponde también niveles mejores de Desempeño Laboral.

Tabla 15. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

-1.00	=	correlación negativa perfecta.
-0.90	=	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	=	Correlación negativa considerable.
-0.50	=	Correlación negativa media.
-0.25	=	Correlación negativa débil.
-0.10	=	Correlación negativa muy débil.
0.00	=	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	=	Correlación positiva muy débil.
+0.25	=	Correlación positiva débil.
+0.50	=	Correlación positiva media.
+0.75	=	Correlación positiva considerable.
+0.90	=	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	=	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández (2014, p. 305).

La prueba de hipótesis nos muestra que la influencia identificada del $r_s=0,841$ dentro del dominio probabilístico es significativamente diferente de cero pues la estadística "t" de student tiene un contraste de significancia asociado $p(t>6, n=32)=0<0,05$ por lo cual se ha rechazado la hipótesis nula y aceptado la hipótesis alterna. En el diagrama de dispersión se observa que los puntos tienden a estar alineados alrededor de la recta de regresión, por lo cual decimos que es un buen estimador para realizar predicciones entre las variables.

De los resultados también se ha determinado el respectivo intervalo de confianza al 95% para la correlación poblacional, los límites de dicho intervalo son IC. [0,63-0,93] que se interpreta como el intervalo en la cual se encuentra el verdadero valor de la correlación poblacional, por lo que el valor determinado de 0,841 es solamente un estimador del parámetro poblacional.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, referido a la influencia de la dimensión individuo en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público, la intensidad de la influencia es de 0,76 tipificada como correlación positiva considerable, la prueba de la significancia de la hipótesis nos muestra que dicha influencia es significativa al nivel de significancia del 0,05.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, referido a la influencia de la dimensión estructuras en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público, la intensidad de la influencia es de 0,64 tipificada como correlación positiva media, la prueba de la significancia de la hipótesis nos muestra que dicha influencia es significativa al nivel de significancia del 0,05.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico, referido a la influencia de la dimensión grupos en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público, la intensidad de la influencia es de 0,79 tipificada como correlación positiva media, la prueba de la significancia de la hipótesis nos muestra que dicha influencia es significativa al nivel de significancia del 0,05.

Nuestros resultados al confrontarlos con los obtenidos por Rivero (2005) nos ponen en evidencia del análisis de variables exógenas que repercuten en el desempeño laboral como son el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros de trabajo; de tal manera que los niveles de insatisfacción laboral mejoren, aún, considerando realidades como la Venezolana y la Peruana.

En lo referente a Saccsa (2010) nuestros resultados son corroborados en el sentido que se tienen evidencia empírica para afirmar que

los recursos humanos tienen relación significativa con el desempeño académico y en su defecto el clima organizacional de la organización; más aún, teniendo en cuenta.

Teniendo en cuenta a Molocho (2010) es evidente que nuestros resultados tienen una correlación con este estudio, pues efectivamente el clima organizacional correlaciona de forma positiva con el desempeño laboral en organizaciones tan diferentes como una institución educativa universitaria y una institución como el Ministerio Público.

Con Vasquez y Zuluaga (2008), Quispe (2015) nuevamente nuestros resultados tienen correlación positiva en realidades como el municipio la Colombiano de Girardorp pues los componentes del clima organizacional como lo son lo referente a los individuos, estructuras y grupos; además teniendo en cuenta que las realidades de Perú y Colombia no son tan diferentes siendo países fronterizos.

De esta manera, los resultados de la investigación tienen como aporte al acervo científico, la elaboración de los instrumentos de medición del clima organizacional y el desempeño laboral, además los resultados sirven para corroborar las teorías manejadas en el marco teórico en el sentido que el clima organizacional guarda relación directa con el desempeño laboral, los indicadores socioeconómicos y la realidad como Huancavelica no es excepción para el cumplimiento de las teorías que orientan el estudio.

Sin embargo, los resultados arribados también abren espacios para futuros estudios en las que se deben estudiar el clima organizacional y el desempeño laboral en interrelación con otras variables.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que el clima organizacional influye de forma positiva y significativa con el desempeño laboral en el Ministerio Público de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la influencia mediante el coeficiente de rangos de Spearman hallada es $r_s=0,841$ que se tipifica como positiva considerable, la prueba de hipótesis muestra que la relación hallada es significativa y el contraste de significancia asociado es $p=0,0<0,05$. La estimación de la correlación poblacional se ubica al 95% entre los límites IC[0,63 - 0,93]. La prueba de bondad de ajuste muestra que el 0,707 de la variabilidad del desempeño laboral es explicado por el clima organizacional. El 3,1% de trabajadores consideran que el clima organizacional es bajo, el 56,3% considera que es medio y el 40,6% considera que es muy alto; asimismo 68,8% de trabajadores consideran que el desempeño laboral es medio y el 31,3% es alto.
2. Se ha determinado que el clima organizacional en su dimensión individuos influye de forma positiva y significativa con el desempeño laboral en el Ministerio Público de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la influencia mediante el coeficiente de rangos de Spearman hallada es $r_s=0,76$ que se tipifica como positiva considerable, la prueba de hipótesis muestra que la relación hallada es significativa y el contraste de significancia asociado es $p=0,0<0,05$. El 6,3% de trabajadores consideran que el clima organizacional en su dimensión individuos es bajo, el 53,1% considera que es medio y el 40,6% considera que es muy alto.
3. Se ha determinado que el clima organizacional en su dimensión estructuras influye de forma positiva y significativa con el desempeño laboral en el Ministerio Público de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la

influencia mediante el coeficiente de rangos de Spearman hallada es $r_s=0,64$ que se tipifica como positiva media, la prueba de hipótesis muestra que la relación hallada es significativa y el contraste de significancia asociado es $p=0,0<0,05$. El 31,3% de trabajadores consideran que el clima organizacional en su dimensión estructuras es medio, el 68,8% considera que es alto.

4. Se ha determinado que el clima organizacional en su dimensión grupos influye de forma positiva y significativa con el desempeño laboral en el Ministerio Público de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la influencia mediante el coeficiente de rangos de Spearman hallada es $r_s=0,79$ que se tipifica como positiva considerable, la prueba de hipótesis muestra que la relación hallada es significativa y el contraste de significancia asociado es $p=0,0<0,05$. El 12,5% de trabajadores consideran que el clima organizacional en su dimensión grupos es bajo, el 65,6% considera que es medio y el 21,9% considera que es alto.

SUGERENCIAS

1. Es recomendable para un buen Clima Organizacional, se tenga en cuenta que es un fenómeno interviniente (sistema organizacional y el comportamiento individual), lo cual no debe ser utilizado solo para fines individuales y de interés de un solo grupo, sino que se utilice como herramienta para establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación.
2. Es recomendable la capacitación del personal es importante, para establecer mejores relaciones humanas, una integración de grupos de trabajo y su finalidad primordial consiste en hacer mejores individuos a los integrantes de una empresa como miembros de una comunidad especial, es importante la realización de diversas actividades como: juegos, deportes, actividades culturales, manuales, rítmicas, excursiones y turismo ecológico, la participación de los trabajadores administrativos en la realización de actividades recreativas que contribuye en buena medida a su autoformación, pues logran desenvolverse, manifestaran libremente sus deseos de una mejora continua a sus actividades cotidianas.
3. Es recomendable se motive la participación para el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento. Elaborar documentos de control para medir eficientemente los resultados de cada empleado, con resultados cuantitativos y cualitativos de cada puesto de trabajo, los anteriores para evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas, en apoyo al proceso de toma de decisiones donde todas las partes se encuentren bien integradas y en todos los niveles.

4. Es recomendable reforzar la confianza del personal, permitiendo su libertad en el desarrollo de sus funciones, planeación e implementación de objetivos laborales, el apoyo mutuo entre los colegas antiguos y nuevos, manteniendo una comunicación en forma lateral, que no exista la distorsión, ni filtración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caligiore y Díaz (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los docentes en la ULA, disponible en URL: <http://www.redalyc.org/html/290/29002408/> (consulta 23 de julio de 2017).
- Quispe (2015) Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015, disponible en URL: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20VargasClima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consulta el 15 de mayo 2017).
- Rivero (2005) Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del estado de Carabobo, disponible URL: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/600015FD.pdf> (consulta 10 de julio de 2017).
- Saccca (2010) Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Laboral de los docentes de los centros de Educacion Basica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martin de Porres, disponible URL: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2405> (consulta 10 de julio de 2017).
- Molocho (2010) Influencia del Clima Organizacional en la Gestion institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima sur 2009, disponible URL: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3230> (consulta 10 julio 2017).
- Vasquez y Zualuaga (2008) Clima Organizacional asociado al Desempeño Laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de GIRARDOT en el periodo II del

2007 y I del 2008, disponible URL:
http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/402/TTS_VasquezRestrepoLuzGladis_08.pdf?sequence=1 (consulta 10 julio de 2017).

ANEXOS

BASE DE DATOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

N	G	G	G	G	G	G	G	G	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P1	P2	P2	P2	P2	P2	P2									
1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	
1	2	4	1	1	1	1	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	1	4	1	1	1	0	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	
3	1	4	1	1	1	0	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3	5	3	3	
4	1	4	1	1	1	0	1	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	1	3	4	5	2	3
5	2	4	1	1	1	0	4	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3
6	1	4	1	1	1	0	2	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4
7	1	4	1	1	1	0	3	2	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4
8	1	4	1	1	1	0	3	2	2	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5
9	1	4	1	1	1	0	3	2	1	1	2	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	1	5	5
1	1	3	1	1	1	0	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	
0																																	
1	1	4	1	1	1	1	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	

32 2 4 1 1 1 0 1 2 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 5 4 3 3 3 4 4 4 4 1 3 4

DESEMPEÑO LABORAL

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	1	5	5	5	5	5	4
2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	1	5	4	4	4	3	2
3	4	4	3	2	2	2	3	1	2	1	2	3	3	2	5	5	5	5	2	4
4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	5	5	5	5	2	3
5	4	4	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	1	4	5	5	4	2	2
6	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	5	5	5	4	4
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	5	5	5	3	3
8	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4
9	5	5	3	3	4	2	3	2	1	1	2	2	1	2	5	5	5	5	2	4
10	4	4	4	4	3	2	4	4	4	1	2	3	3	2	4	5	4	5	3	4
11	4	2	3	4	4	3	4	2	4	1	2	3	3	2	4	5	5	5	2	4
12	5	4	3	4	3	2	3	2	4	1	2	4	3	1	4	5	5	5	1	4
13	4	4	4	3	4	2	3	2	4	1	1	3	3	2	2	5	5	5	2	4
14	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	4	5	5	5	2	4

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
15	4	4	3	4	4	3	4	2	4	2	3	3	4	4	5	5	5	5	2	4
16	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	3	4
17	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	2	1	2	2	4	4	5	5	1	4
18	4	3	4	4	4	3	4	2	4	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	4
19	4	4	4	2	2	2	2	4	1	2	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4
20	4	4	3	3	2	2	2	2	3	1	1	3	3	1	5	5	5	5	2	2
21	5	5	3	3	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	5	5	5	5	1	3
22	4	4	3	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	4	5	5	5	1	1
23	4	4	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	2	5	5	5	5	1	4
24	5	5	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	5	5	5	5	1	2
25	5	5	4	4	4	2	3	3	4	2	2	1	3	2	3	5	5	5	1	4
26	5	5	2	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	2	1	5	5	5	2	4
27	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3
28	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4

30	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
31	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	2	4	5	5	5	5	5
32	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	3

BASE DE DATOS DE LA CONFIABILIDAD

CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	5	1	4	4	1	2	5	3	4	5	3	5	4	1	4	2	5	3	1	1	3	5	1	4	4
2	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	2	1	5	4	1	5	2	4	1	5	2	1	5	5	4
3	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	1
4	5	5	2	5	5	4	4	3	4	4	1	5	1	5	5	4	4	3	4	4	2	5	5	2	5
5	4	5	5	4	5	1	5	4	5	5	2	5	5	5	5	1	5	4	5	5	1	5	5	5	5
6	4	4	5	3	4	3	1	4	5	5	4	1	5	3	4	3	5	5	4	5	4	1	2	5	3
7	1	4	5	4	5	5	2	4	2	5	2	5	4	4	1	5	4	4	5	5	2	5	4	4	4
8	4	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
9	5	5	5	2	5	4	5	5	4	1	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	2	5	5	5	5
10	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	1	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4
11	4	5	5	5	5	4	4	5	5	2	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	2	4	5	5	5
12	4	2	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	5	1	5	5	4	3
13	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	1	2	3	4	4	5	3	4	4	3	1	5	4	1

14	3	5	4	2	1	4	5	3	4	4	3	2	4	2	1	4	5	3	4	4	3	2	5	4	2
15	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	2	1	2	2	3	1	2	2	1	3	2	2	1	2

BASE DE DATOS DE LA CONFIABILIDAD

DESEMPEÑO LABORAL

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	2	4	3	5	3	4	5	3	4	5	4	2	5	3	5	3	5	2	4	4
2	5	5	5	2	4	5	5	2	5	4	5	5	1	4	1	2	5	5	5	4
3	2	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	1	3
4	3	2	3	5	3	4	4	2	2	5	5	4	3	3	4	1	5	5	2	5
5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	3	1	5	4	5	2	5	5	5	3
6	4	3	4	2	3	5	5	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	2	5	3
7	4	5	5	2	4	2	5	2	3	4	4	5	1	4	5	2	5	4	4	4
8	5	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	1
9	5	5	5	2	5	4	1	2	5	3	5	3	5	5	4	2	1	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4
11	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	4	4	5	5	2	4	5	5	5
12	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	1	5	5	4	3
13	3	4	4	5	3	4	3	3	2	3	4	4	5	3	4	3	1	5	4	1

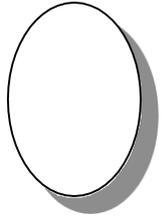
14	5	4	2	5	3	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	3	2	5	4	2
15	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	3	2



CUESTIONARIO DE ENCUESTA

PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL MINISTERIO

PÚBLICO DE HUANCAMELCA



INSTRUCCIÓN: Estimado señor trabajador del Ministerio Público, por favor responda con toda sinceridad. La información es anónima y con fines estrictamente de investigación.

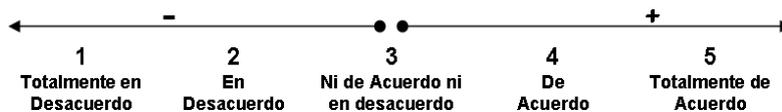
Sexo [M] [F]

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Nivel de Instrucción		Tu vivienda cuenta con	
• Ninguna	[]	• Luz	[]
• Primaria	[]	• Agua.....	[]
• Secundaria	[]	• Desagüe.....	[]
• Superior	[]	• Cable / Internet	[]
Tiempo que labora		Condición laboral	
• Menos de 1 año.....	[]	• Nombrado	[]
• Entre 1 y 2 años	[]	• Contratado	[]
• Entre 2 y 4 años	[]	• Otro	[]
• Mas de 4 años.....	[]		

CLIMA ORGANIZACIONAL

Responda cada enunciado según la escala:



Nº	INDIVIDUOS	Escala				
		-				+
1	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.	1	2	3	4	5
2	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.	1	2	3	4	5
3	Dentro del Ministerio Público los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.	1	2	3	4	5
4	Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades	1	2	3	4	5
5	Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades	1	2	3	4	5
6	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.	1	2	3	4	5
7	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	1	2	3	4	5

Nº	ESTRUCTURAS	Escala				
		-				+
8	En el Ministerio Público, los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.	1	2	3	4	5
9	Los miembros del Ministerio Público entienden la relación entre su trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo.	1	2	3	4	5
10	Los miembros del Ministerio Público conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.	1	2	3	4	5
11	Los miembros del Ministerio Público entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.	1	2	3	4	5
12	En el Ministerio Público, se espera calidad en el desempeño de su gente.	1	2	3	4	5
13	En el Ministerio Público, todos poseen metas desafiantes pero realistas.	1	2	3	4	5
14	En el Ministerio Público no se tolera la mediocridad en productos, servicios o desempeño.	1	2	3	4	5
Nº	GRUPOS	Escala				
		-				+
15	Los trabajadores se llevan bien entre ellos.	1	2	3	4	5
16	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.	1	2	3	4	5
17	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.	1	2	3	4	5
18	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.	1	2	3	4	5
19	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.	1	2	3	4	5
20	En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.	1	2	3	4	5
21	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.	1	2	3	4	5
22	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.	1	2	3	4	5
23	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.	1	2	3	4	5
25	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.	1	2	3	4	5

DESEMPEÑO LABORAL

Responda cada enunciado según la escala:



Nº	EFICIENCIA DEL TRABAJADOR	Escala				
		-				+
1.	Los trabajadores cuentan con los recursos logísticos que facilita su trabajo.	1	2	3	4	5

2.	Los trabajadores cuentan con la infraestructura que facilita su trabajo.	1	2	3	4	5
3.	Para el logro de los objetivos de la institución, los trabajadores coordinan de forma fluida con las diferentes áreas.	1	2	3	4	5
4.	Los trabajadores valoran la información que entra y sale de la institución.	1	2	3	4	5
5.	Los trabajadores al culminar el día, han logrado cumplir con sus metas.	1	2	3	4	5
Nº	EFICACIA DEL TRABAJADOR	Escala				
		-				+
6.	La Alta Dirección ha establecido tareas y normas claras para todos.	1	2	3	4	5
7.	El personal acepta las críticas en forma positiva.	1	2	3	4	5
8.	Los conflictos del trabajo se enfocan sobre ideas y métodos y no sobre personas.	1	2	3	4	5
9.	Los trabajadores tienen claros sus responsabilidades individuales.	1	2	3	4	5
10.	La Alta Dirección propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.	1	2	3	4	5
Nº	CALIDAD DE TRABAJO	Escala				
		-				+
11.	Existe un ambiente de colaboración.	1	2	3	4	5
12.	Los errores se reportan en forma de informes para su posterior corrección.	1	2	3	4	5
13.	Siempre se si el trabajo está bien o mal.	1	2	3	4	5
14.	Cuando cometo errores en mi trabajo, mis compañeros me ayudan a mejorar.	1	2	3	4	5
15.	Todos los días las actividades laborales se desarrollan de la misma forma.	1	2	3	4	5
Nº	METAS LOGRADAS	Escala				
		-				+
16.	Comparto los objetivos del Ministerio Público.	1	2	3	4	5
17.	Participo en la planificación de los objetivos a cumplir en el Ministerio Público.	1	2	3	4	5
18.	Frecuentemente persisto en mi trabajo hasta lograr mis metas.	1	2	3	4	5
19.	La Alta Dirección constantemente orienta al personal para el logro de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
20.	Las metas no logradas en los tiempos pertinentes, son inmediatamente replanteados para su cumplimiento.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **16:00hrs.**, del día martes **26 DE JUNIO DE 2018**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Jorge HILARIO CÁRDENAS	Presidente
Mg. Ennis Segundo JARAMILLO FALCÓN	Secretario
Mg. Eudonia ALVARADO ORTEGA	Vocal

Asesor de Tesis: Dra. Silna Teresa VELA LÓPEZ (Resolución N° 02390-2017-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Doña, Marissella Elizabeth PÉREZ HUAYTA.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL MINISTERIO PÚBLICO DE HUANCAVELICA 2017"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....

.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de DIECISIETE (17)
Equivalente a MUY BUENO, por lo que se declara APROBADA
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 17:00 horas del 26 de junio de 2018.


.....
PRESIDENTE
DNI N° 07230761


.....
SECRETARIO
DNI N° 7200882


.....
VOCAL
DNI N° 29413494

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01260-2018-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: PEREZ HUAYTA, MARISELLA ELIZABETH

DNI: 45739506

Correo electrónico: acuary7_17@hotmail.com

Teléfono de casa:

Celular:

Oficina:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: Gerencia public
Mención:

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis:

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL MINISTERIO PÚBLICO DE HUANCAMELICA 2017"

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma:



 Firma del autor