



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y desempeño laboral de los  
servidores públicos de la sede central del Gobierno  
Regional Huánuco, 2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

**Br. Huarcaya Castañeda, Cindy Irene**

**ASESOR:**

**Dr. Baltazar Sulca, Frank Félix**

**SECCIÓN:**

**Ciencias empresariales**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del talento humano**

**PERÚ-2018**

## **PAGINA DEL JURADO**

Mg. Guarniz Herrera, Paul Graciano  
Presidente

Dr. Justiniano Tucto, Ageleo  
Secretario

Dr. Baltazar Sulca, Frank Félix  
Vocal

## **DEDICATORIA**

Dedicado a Dios por ser el dador de la vida y permitirme alcanzar mis metas propuestas.

**Cindy**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, Uno y Trino, a mi familia por ser mi fuerza constante y a todos los maestros de la universidad César Vallejo que me impartieron sus conocimientos.

**La autora.**

## **Presentación**

Señores del Jurado, presento la tesis de Maestría en Gestión Pública, con el título: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018, cumpliendo con las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de la sección de Posgrado de la Universidad "César Vallejo.

En la presente investigación se describe y redacta el proceso de análisis realizado desde el estudio del estado situacional hasta la propuesta o planteamiento de solución, señalando que el objetivo principal es establecer la relación entre el Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018. Con una población finita de 542 servidores públicos, definiendo como muestra 82 servidores públicos, a los mismos que se les aplicó un instrumento de medición, el cual pasó la prueba de normalidad.

Deseando que esta investigación sea evaluada y se apruebe.

La autora

## Índice

|             | <b>Páginas preliminares</b>  | <b>Página.</b> |
|-------------|--|----------------|
|             | Página del jurado  | ii             |
|             | Dedicatoria  | iii            |
|             | Agradecimiento   | iv             |
|             | Declaratoria de autenticidad   | v              |
|             | Presentación   | vi             |
|             | Índice   | vii            |
|             | <b>Resumen</b>   | 12             |
|             | <b>Abstract</b>  | 13             |
| <b>I.</b>   | <b>INTRODUCCIÓN</b>  |                |
| 1.1         | Realidad Problemática  | 14             |
| 1.2         | Trabajos previos   | 17             |
| 1.3         | Teorías relacionadas al tema   | 20             |
| 1.4         | Formulación del problema   | 36             |
| 1.5         | Justificación del estudio  | 37             |
| 1.6         | Hipótesis  | 38             |
| 1.7         | Objetivos  | 39             |
| <b>II.</b>  | <b>MÉTODO</b>  |                |
| 2.1.        | Diseño de investigación  | 40             |
| 2.2         | Variables, operacionalización  | 40             |
| 2.3.        | Población y muestra  | 44             |
| 2.4.        | Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez<br>y confiabilidad | 45             |
| 2.5.        | Métodos de análisis de datos   | 49             |
| 2.6.        | Aspectos éticos  | 49             |
| <b>III.</b> | <b>RESULTADOS</b>  | 50             |
| <b>IV.</b>  | <b>DISCUSIÓN</b>   | 63             |
| <b>V.</b>   | <b>CONCLUSIONES</b>  | 66             |
| <b>VI.</b>  | <b>RECOMENDACIONES</b>   | 67             |

**Anexos**

Anexo 1: Instrumentos

Anexo 2: Validez de los instrumentos

Anexo 3: Matriz de consistencia

Anexo 4: Constancia emitida por la institución que acredite la realización  
del estudio

Anexo 5: Otras evidencias

## Índice de tablas

|  | Página |
|--|--------|
| <b>Tabla 1:</b> Matriz de operacionalización de la Variable 1: Clima Organizacional  | 42     |
| <b>Tabla 2:</b> Matriz de operacionalización de la Variable 2: Desempeño Laboral   | 43     |
| <b>Tabla 3:</b> Distribución de la población-muestra   | 44     |
| <b>Tabla 4:</b> Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Clima organizacional.  | 47     |
| <b>Tabla 5:</b> Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Desempeño docente.   | 47     |
| <b>Tabla 6:</b> Resultados de confiabilidad de los instrumentos  | 48     |
| <b>Tabla 7:</b> Nivel de la variable Clima Organizacional  | 51     |
| <b>Tabla 8:</b> Nivel de la dimensión Autonomía Individual   | 52     |
| <b>Tabla 9:</b> Nivel de la dimensión Consideraciones, agradecimientos   | 53     |
| <b>Tabla 10:</b> Nivel de la dimensión Estructura organizacional   | 54     |
| <b>Tabla 11:</b> Nivel de la variable Desempeño laboral  | 55     |
| <b>Tabla 12:</b> Nivel de la dimensión Desempeño de función  | 56     |
| <b>Tabla 13:</b> Nivel de la dimensión Características individuales  | 57     |
| <b>Tabla 14:</b> Nivel de la dimensión Necesidad de logro o realización  | 58     |
| <b>Tabla 15:</b> Prueba de normalidad por Kolmogorov   | 59     |
| <b>Tabla 16:</b> Prueba de contraste sobre la relación entre el clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018. | 60     |
| <b>Tabla 17:</b> Prueba de contraste sobre la relación entre la autonomía  | 61     |



individual y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

- Tabla 18:** Prueba de contraste sobre la relación entre las consideraciones, agradecimientos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018. 62
- Tabla 19:** Prueba de contraste sobre la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018. 63

## Índice de figuras

|   | Página |
|---|--------|
| <b>Figura 1:</b> Nivel de la variable clima organizacional              | 51     |
| <b>Figura 2:</b> Nivel de la dimensión autonomía individual             | 52     |
| <b>Figura 3:</b> Nivel de la dimensión consideraciones, agradecimientos | 53     |
| <b>Figura 4:</b> Nivel de la dimensión estructura organizacional        | 54     |
| <b>Figura 5:</b> Nivel de la variable desempeño laboral                 | 55     |
| <b>Figura 6:</b> Nivel de la dimensión desempeño de función             | 56     |
| <b>Figura 7:</b> Nivel de la dimensión característica individuales      | 57     |
| <b>Figura 8:</b> Nivel de la dimensión necesidad de logro o realización | 58     |

## Resumen

En la investigación titulada: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018; el objetivo general de la investigación fue establecer la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, basado en el conocimiento y experiencia práctica de la capacidad organizacional que se da en la institución. El estudio es no experimental, modalidad correlacional, diseño correlacional-transversal. La población corresponde a todos los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, equivalente a 542 personas, los cuales, según fórmula, se estableció que la muestra de tipo no probabilística esté compuesta por 82 servidores públicos. La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento, el cuestionario, validado mediante el juicio de expertos; para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach teniendo como resultado 0.833, es decir; muy alta confiabilidad para la variable clima organizacional y 0.753, para la variable desempeño laboral, también considerada como moderada confiabilidad; para la prueba de hipótesis se aplicó la Prueba no paramétrica de Spearman.

En el análisis se llegó a la conclusión de que existe una correlación positiva de 0,114 entre clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en la sede central del Gobierno Regional Huánuco.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, capacidad organizacional.

### **Abstract**

In the qualified investigation: Organizational climate in the labor performance of the public servants of headquarters from Regional Government Huánuco, 2018.; the general aim of the investigation was to establish the relation between the climate organizational and labor performance of the public servants of the headquarters, based on the knowledge and practical experience of the organizational capacity, that it's given in the institution. This study is non-experimental, correlational modality, correlational-transversal design. The population corresponds to all workers of the central headquarters of Regional Government Huánuco, equivalent to 542 people, which according to formula, it was established that sample of non-probabilistic type is composed of 82 public servants. The technique used was the survey and as instrument, questionnaire validated by expert judgment; for the instrument reliability was the Alfa of Cronbach, having as result 0.833, such as, very highly reliable for the variable climate organizational and 0.753 for the variable labor performance, considered moderated reliable. For the hypothesis test, Spearman's nonparametric test was applied.

In the analysis, it was concluded that there is a positive correlation of 0.114 between organizational climate and labor performance of public servants at the headquarters in the Regional Government Huánuco.

**Key words:** Organizational Climate, Labor Performance, Capacity Organizational.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Para la presente investigación se realizó la observación del estado situacional, es decir, la realidad problemática de los colaboradores del Gobierno Regional de Huánuco, la percepción que tiene cada uno sobre el clima organizacional y cómo éste se relaciona con el desempeño individual y el desempeño de la organización.

### **1.1. Realidad Problemática**

Los servidores públicos tienen la función y misión de brindar servicios al Estado, entre ellas tenemos a las instituciones estatales (como hospitales, centros de salud, puestos de salud, escuelas, municipalidades, entre otros) son las designadas de transmitir el servicio público a toda la población o localidad según su jurisdicción. El servidor público tiene como principal responsabilidad la función de administrar los recursos del Estado, pertenecientes a la sociedad, que contribuye con el pago de impuestos. Por su parte, el clima organizacional de cada institución se establece por las percepciones de los trabajadores en su centro de labores, las cuales son compartidas entre los miembros.

El clima percibido responde a la interacción de los servidores públicos, existiendo un clima psicológico que proviene de la cultura, norma, creencia, formación de cada individuo; captura las representaciones psicológicas significativas realizadas por los trabajadores; representando el concepto que tienen de la estructura, proceso y evento que se realice. El comportamiento de todo servidor público debería ser intachable y honorable, ya que las personas que conformamos la sociedad confiamos en su honestidad, lealtad y transparencia. Sin duda, la organización debe ser un espacio de interacción de individuos motivadas a alcanzar los objetivos planteados en la misión y visión de la institución. Sin embargo, es muy frecuente la presencia de conflictos que generan climas problemáticos como consecuencia de un liderazgo fraco o por conflictos interpersonales de sus actores y cambios organizacionales, que de una u otra forma se trunca la armonía que es un factor indispensable para un desarrollo eficiente de toda organización.

Existen situaciones que reflejan un clima laboral no adecuado para las organizaciones, por lo que dejan de ser productivas, esto se debe a que sus directivos, administradores y trabajadores no se involucran en el proceso; generando que los nuevos empleados, que llegan con entusiasmo y expectativas sobre cierta empresa, no encuentren el ambiente adecuado para su desempeño profesional.

Por ello, es necesario que los gerentes, subgerentes o directivos en general conozcan las aspiraciones y motivaciones de sus empleados, realizando un análisis del estado en que se encuentra la institución y conociendo el comportamiento de los individuos que afectan los objetivos del equipo.

En el Gobierno Regional de Huánuco, se puede observar algunos casos en que las relaciones interpersonales de los colaboradores son poco afectivas, evidenciándose los impases entre el personal administrativo.

Todo ello genera un aire desagradable de poca confianza entre sus actores que a su vez trasciende en los espacios donde se realizan los trabajos, generando climas laborales inciertos, rígidos y dominantes que merman el dinamismo, el empeño y la eficiencia del personal en el desarrollo de sus actividades cotidianas, que a su vez, genera una actitud de desinterés frente a los problemas que atraviesa la institución, lo cual afecta directamente la calidad de servicio y atención a la ciudadanía, que el trabajador brinda al público dentro de la institución. Analizando lo mencionado, es necesario observar con detenimiento la relación del “clima organizacional y el desempeño laboral” del personal administrativo en la sede central del Gobierno Regional Huánuco; con la finalidad de detectar las causas de los conflictos existentes, en todas las áreas, dentro de la institución y elevar los niveles de rendimiento y calidad, generando, sobre todo, un ambiente de trabajo agradable dinámico que ayuden a los trabajadores a realizar sus labores en equipo, en armonía para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

Alfaro (2012) señala que “La mayor parte de la vida de un ser humano está dedicada a las actividades laborales, hacen de su trabajo su vida, conviven con otros seres humanos que llevan a cabo el proceso de producción de bienes y servicios, es decir, constituyen un sistema abierto, en el que se observa una interrelación entre ellas”. (pp. 15) En la actualidad, las instituciones públicas, tienen como objetivo convertirse en entes modelos de la gestión del capital humano y en globalización, se visualiza el crecimiento y el interés que las organizaciones, ponen en el talento humano de las personas que laboran para ellas. En este último quinquenio el Gobierno Regional de Huánuco ha enfrentado continuos cambios dentro de la política, en estas circunstancias el clima organizacional dentro del Gobierno Regional de Huánuco no es estable, enfrentando situaciones como cambios de Gobernadores Regionales y personal contratado, estos cambios constantes repercute en el desarrollo organizacional y percepciones de los trabajadores dentro del ambiente de trabajo y por lo tanto no se generan un equipo de trabajo continuo, que trabajen en el logro de objetivos en bien del Gobierno Regional y de la comunidad en general. Además; no se lleva un procedimiento adecuado para la contratación de personal y no se cuenta con profesionales capacitados dentro de cada área a la que corresponde. La ausencia de un clima organizacional trae como consecuencia conflictos laborales, falta de compañerismo, la ausencia de equipos de trabajo, falta de motivación en el trabajo, ausentismo, rotación de personal, falta de comunicación, liderazgo, entre otros. La falta de conformación de equipos de trabajo dentro de las diferentes áreas del Gobierno Regional de Huánuco hace que los trabajadores no cumplan con los objetivos planteados. Toro (2015), indica que las cumplen en otros momentos los cuales fueron dadas dentro del proceso de planeación y todo esto trae consigo una desmotivación, bajo rendimiento y una rotación de personal constante; a partir de esto se debe tener en cuenta las cualidades y destrezas que tiene el talento humano para sacarle provecho y colocarlos en puestos donde se logran obtener mejores resultados en un corto tiempo. El talento humano que trabaja en equipo realizará con eficiencia las tareas; esto redundará en lograr y alcanzar los objetivos de la institución, mientras que el que trabaja individualmente no logrará alcanzar eficientemente los objetivos organizacionales.

La organización percibe el medio ambiente laboral, del cual podría realizar un sistema de filtración y la estructuración perceptiva en beneficio del clima organizacional. Cada persona efectúa una descripción de las motivaciones y consideraciones que actúan sobre él en el trabajo y que representan su desempeño en el entorno laboral, y es este medio ambiente, este entorno al que denominamos clima de la organización o de la empresa para un individuo; el cual genera una satisfacción grata o no grata al realizar las funciones, que posteriormente se concretizará en el desempeño logro de metas y objetivos del institución, en esta investigación del Gobierno Regional de Huánuco.

## **1.2. Trabajos previos**

En el presente estudio se ha realizado la compilación de investigaciones elaboradas por tesis, cuyos alcances servirán de base a las variables de clima organizacional y el desempeño laboral, lo cual nos permitirá conocer con mayor profundidad las dimensiones de la investigación, para posteriormente plantear una propuesta de solución, que determinará el futuro de las entidades y la manera de enfocar el problema en estudio. A continuación, tenemos los siguientes autores:

A nivel local tenemos a Leandro (2016) en su tesis titulada: “Clima organizacional, motivación intrínseca y su relación con la satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de la Dirección Regional de Salud, Huánuco 2015”. Concluye que el clima organizacional en la institución es inadecuado, por ende, la satisfacción laboral de sus empleados está por debajo de lo esperado, es importante esta investigación porque da a conocer la relación y dimensión del clima organizacional en una institución pública al servicio de la población; en este caso específico el beneficiario del servicio público viene a ser la población; sin embargo, el rendimiento del personal de salud no es el esperado, uno de los principales motivos son las malas interrelaciones que existen entre los trabajadores de la institución, cuyo desempeño es medible y cuantificable en las evaluaciones que realiza el Ministerio de Salud a su personal, el cual forma parte del desempeño y esfuerzo de cada servidor público.



Nolberto (2017) realizó una investigación titulada: “Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017”; cuya finalidad fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal, describiendo la situación actual de cómo se llevan a cabo la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Una de las dimensiones que reflejan el buen desempeño laboral es la selección del personal, primordial en toda institución para su buen desempeño, en la investigación describe que el personal contratado es el idóneo para cada puesto de trabajo, quien recibe capacitación y actualización constante para enfrentar los cambios tecnológicos, concluyendo con un buen trabajo en equipo en la institución.

A nivel nacional tenemos a Peláez (2010) en su tesis titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”; concluye precisando la existencia de relación entre ambas variables, indicando que es directamente proporcional dicha relación porque si mejora el liderazgo, democrático y participativo, los colaboradores mejorarán en sus labores, por ende el cliente se sentirá satisfecho; y si aumenta el sentido de pertenencia a la empresa, es decir que la meta general se vuelve una meta individual, mejora la creatividad y espontaneidad de los colaboradores para cumplir con los objetivos, por ende la satisfacción del cliente; recíprocamente si mejora el nivel de agradecimiento y consideración al trabajador mejora significativamente su desempeño, consecutivamente el cliente será el más beneficiado con una eficiente y eficaz atención. En relación al presente estudio, es de gran significancia, la satisfacción del cliente, ya que este viene a ser la población huanuqueña; se conoce que el Gobierno Regional de Huánuco, realiza proyectos de inversión pública, cuyo principal beneficiado es la población, quien mejora su calidad de vida por cada buen desempeño de cada servidor público.

Bedoya (2003) en su investigación "La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas"; manifiesta que los propósitos de la evaluación del desempeño se modifican con el único objetivo de

adecuarse a las nuevas metas de la modernización. Existe una nueva forma de concebir los recursos humanos y establecer un sistema de gestión que evalúe el desempeño de los colaboradores, esto es imprescindible en el proceso de superación de las entidades privadas, en las cuales existe demasiada competitividad en el mercado.

La evaluación del desempeño que se propone constituye un gran reto que las organizaciones deberán asumir para permanecer constantemente en competitividad, toda vez que cualquier empresa desee mantenerse vigente a través de los años y en crecimiento. Los nuevos estudios realizados se sustentan en el análisis de la mejora continua, especialmente en tres dimensiones económica, social y tecnológica, sumándose a éstas tres dimensiones los estándares de calidad, medio ambiente y seguridad.

El estudio hace referencia al desempeño y a la evaluación del mismo, por lo que es importante considerar que toda empresa u organización, sea pública o privada requiere de una evaluación, a fin de no mantener personal inerte, sin eficacia en el desarrollo de sus funciones.

A nivel internacional tenemos a Belizán (2015) realizó una investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado”, señala que existen conceptos diferentes y variados del clima organizacional, sin embargo, coinciden que la percepción, los factores organizacionales y el comportamiento organizacional son las características o componentes para el análisis del ambiente laboral; ya que a través de ellos los individuos reciben e interpretan sus sensaciones, reciben las normas y manuales de organización de las funciones e interactúan individual y colectivamente dentro de las organizaciones. El estudio es importante porque permite relacionar las variables y conocer el modo de cuantificarlas a través de los indicadores que presentan las dimensiones descritas.

Olvera (2013) en su investigación “Estudios de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados y administrativos del área comercial

de la constructora Furoiani Obras y proyectos”; señala los componentes del desempeño y esfuerzo de cada colaborador en la empresa, planteando una estrategia de acción a desarrollar con el personal de tal manera que existan incentivos y motivaciones para ellos, comprometiéndose con el objetivo de la empresa, y tornándose un objetivo común de todo el equipo. Es importante el estudio porque le da un valor agregado al empleado, analizando que todo individuo puede mejorar su desempeño siempre y cuando éste se encuentre motivado, el valor agregado viene a ser el crecimiento profesional, el cual influye directamente a la autorrealización de las personas.

Cáceres (2013) realizó una investigación titulada: “Análisis del clima organizacional en el Hospital Base de Puerto Montt”; el estudio permitió cuantificar el clima organizacional, teniendo como resultado que el ambiente laboral en el que desarrollan sus funciones presenta un estado regular. Por lo cual es necesario replantear planes estratégicos, cuyos objetivos permitan conseguir un ambiente ideal. Analizados los datos, se pudo determinar que existen diferencias sustanciales en la forma que se percibe el ambiente laboral en la entidad; las cuales difieren en sus dimensiones. Debido a que se obtuvo como resultado, que sólo nueve de las 14 dimensiones que fueron evaluadas, son iguales. El estudio revela que en muchas instituciones se mantiene un clima regular; esto debido a que no se plantea planes de mejora, que incluyan integraciones a los estándares de calidad, estándares de medio ambiente y seguridad ocupacional, entre otros.

### **1.3. Teorías relacionadas al Tema**

Para el análisis adecuado del clima organizacional y el desempeño laboral, se realizó el estudio de teorías que se encuentren relacionadas a las variables en estudio, con el fin de establecer las justificaciones teóricas y prácticas.

La variable Clima organizacional, según Brunet (2004), “el concepto de clima organizacional está compuesto por una combinación de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela Gestalt y Escuela Funcionalista” (p.37). En su

libro va a definir a la Escuela Gestáltica y a la Escuela Funcionalista, como dos fuentes que aportan en el desarrollo y definición del tema, pero con matices definidos. Es así, que el primero se va centrar en el aspecto de la percepción, es decir en el evento mismo como uno aprehende las cosas, tal cual como éstas existen; y en segundo lugar las cosas que han sido aprehendidas las organizan y le da un nuevo orden a nivel del intelecto. Por tanto, a mi modo de ver, Brunet considera al sujeto como aquél que actúa según los criterios percibidos, es decir según la experiencia que tenga con el mundo que lo rodea. Partiendo de este concepto, podemos decir que, en el gobierno Regional de Huánuco, los servidores públicos tanto gerentes, personal administrativo y personal contratado sus comportamientos, sus acciones se ven influenciados por estos dos factores dentro su ámbito laboral. En efecto este nuevo orden producto de la percepción y aprehensión del intelecto viene a ser denominada “clima organizacional en una institución” o lugar donde el ser se desenvuelve profesionalmente. De ello se desprende que cualquier entorno negativo influye en el comportamiento de un empleado, y puede llegar a disminuir al ser humano volviéndolo incapaz de tomar iniciativa para el progreso y logro de sus objetivos.

En la Escuela Funcionalista, se destaca la individualidad del ser humano, y cuyo pensamiento y comportamiento dependen del ambiente que lo rodea, sin embargo, es él quien cambia el clima en la adaptación a su medio.

Como podemos observar ambas escuelas tienen un solo objeto de estudio el clima organizacional, poseyendo un elemento de base en común lo cual es el equilibrio que los individuos tratan de obtener en la institución donde se desenvuelven.

En fin, todas las personas que trabajan en la organización tienen necesidad de mantenerse comunicados de lo que acontece en el entorno laboral para conocer y determinar el comportamiento de los individuos en la entidad y así obtener el equilibrio positivo en el mundo que lo rodea.

Según Brunet (2007) considera que “El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima de su organización.” (p.227). Como sabemos en toda institución, es inevitable la presencia de conflictos y climas desagradables, por ello existe la necesidad de evaluar periódicamente las relaciones de los miembros de la entidad para determinar el origen de los conflictos que generan estrés, descontento, aburrimiento que contribuyen al desarrollo de comportamientos dañinos frente a la organización de la institución. Pues una vez detectada las anomalías se debe crear políticas con elementos nuevos y específicos para reorientar positivamente las intervenciones y sobre todo introduciendo nuevos métodos de prevención de conflictos. Todo esto ayudará a tener un adecuado control del clima organizacional, de modo que los líderes o aquéllos que tengan la responsabilidad de dirigir y gestionar los recursos lo hagan más eficazmente, sin tener que lidiar con conflictos que restringen el buen desarrollo de la organización. Además es trascendental tener en consideración la percepción individual del clima organizacional, es decir para cada individuo, debido a que los actores son muchos y diferentes con características muy particulares en cada entidad, en efecto la descentralización ayudará a tener un conocimiento más profundo de la existencia de diferentes climas dentro de la organización y darle la importancia que se merecen.

Likert a partir del año 1961, desarrolla una serie de estudios donde enfatiza el contexto humano de la organización, llegando a la conclusión de que las condiciones y el clima creado en el lugar del trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad.

En (1976) en su obra publicada, desarrolla su teoría sobre los cuatro sistemas de clima laboral y su impacto en la empresa: *Sistema autoritarismo explotador*, donde predomina las decisiones del quien tiene la dirección de la empresa, es él quien determina los objetivos y las impone a los súbditos bajo

amenazas si no las acatan, en consecuencia, los empleados actúan por miedo al castigo o de ser despedidos de sus puestos de trabajo. Otro de los sistemas es el *Sistema Autoritarismo paternalista*, Dentro del marco de este sistema las relaciones entre jefe y subordinado se basa en recompensas, en premiaciones para motivar a los trabajadores, en este sentido la jefatura trabaja mucha en el tema de necesidad social para crear la impresión en los trabajadores de un clima estable y estructurado. Mientras que, en el *sistema consultivo*, se observa la política de confianza de parte de la jefatura hacia los empleados, donde la toma de decisiones se realiza en la cima, pero con la participación de empleados. En efecto existe una relación condescendiente dentro de parte de la dirección. Finalmente el *Sistema de participación en grupo*, este sistema a mi modo de ver, es la más óptima para un buen desarrollo de una organización, puesto que, existe una política de confianza mutua tanto de parte de la dirección como de los empleados en todos los niveles, la toma de decisiones se realizan en equipo, la comunicación ya no es vertical, yo mando y tu obedeces, sino es horizontal, en consecuencia existe una atmósfera de armonía y todo el personal tanto de la dirección como empleados están involucrados y luchan por alcanzar los objetivos y metas de la organización. Finalmente puedo concluir que cada institución ya sea pública o privada cuanto más se asemeje al sistema cuatro, tendrá mayores posibilidades de éxito.

Las bases teóricas de clima organizacional, presenta enfoques teóricos, que en este punto desarrollaremos; el clima basado en las relaciones con los usuarios externos de la institución, en nuestro caso, con la población huanuqueña y de cómo ella ve a la institución del Gobierno Regional. Por su parte Rodríguez. (2004) afirma que “el clima organizacional está conformado por elementos estructurados integralmente, tanto personales como funcionales de la entidad que a su vez le dan un estilo único a la institución” (p.17). En toda Institución pública, conformada por personal administrativa y personal técnico que constituyen una organización, el clima es resultado de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales, de las políticas de prevención de conflictos, de comunicación

transparente y condescendiente que caracteriza a la institución como un conjunto de servidores públicos.

El estilo de clima organizacional o clima laboral determina la calidad y la productividad de los gerentes, subgerentes y personal administrativo, es decir cuanto más exista una atmósfera de armonía en el interior de una organización, tendrá mayores posibilidades de éxito, es importante además, el liderazgo sano ejercido por las autoridades para lograr la satisfacción, motivación, desarrollo personal de los empleados, etc...).

Según Likert, el concepto teórico de clima organizacional, “es el comportamiento asumido por los subordinados, depende del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.”, El concepto señala que todo empleado presenta un comportamiento de acuerdo a su propia percepción; del trato o relación que existe con los jefes de área y de la escala jerárquica, propio de cada institución, de cómo percibe las normas de convivencia en su centro de labores; y su respuesta va a definir el clima laboral, define además su desenvolvimiento y esfuerzo y sus capacidades para prosperar en sus objetivos.

Likert establece tres tipos de variables que determinan las características innatas de una estructura, las que influyen en la percepción de cada colaborador sobre su entorno laboral. Entre ellas presenta las *variables causales* que muestran el desarrollo de una institución y sus resultados, *las variables intermedias*, dirigidas a realizar un diagnóstico para determinar el estado interno de la institución, es decir cómo evoluciona y cómo obtiene resultados, su motivación de fondo; y las *variables finales*, nacen del resultado de las dos anteriores, orientadas a definir los resultados obtenidos inicialmente, tales como productividad, ganancia y pérdida. El concepto resalta donde el clima organizacional no es sólo la percepción de como se desenvuelve cada colaborador; sino que además se involucran la prosperidad de la organización, y su respuesta para obtener resultados en un mercado competitivo, puede significar

mejoras salariales o incentivos para el personal; por ejemplo, las personas mejoran su rendimiento si existen buenas remuneraciones o si éstas mantienen un equilibrio económico.

De acuerdo con diversos autores, las características del clima organizacional son la comunicación, la empatía, la receptividad, elementos claves que ayudan alcanzar un buen clima organizacional y además puede incidir en el cumplimiento de la visión proyectada en una organización, así como de los alcances y metas proyectadas en toda institución.

Existe un comportamiento institucional, el cual refleja los problemas que brotan en el interior de una entidad en algunos casos se deben por la divergencia de caracteres individuales, con mayor frecuencia por los roles institucionales, las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas de sus miembros. En Instituciones públicas la organización es un conjunto de procedimientos, de normas, costumbres y tradiciones que se centran en el quehacer cotidiano de las personas comprometidas con la institución para desempeñar sus actividades apropiadamente.

El término comportamiento, según la RAE, está definido por la “manera de desenvolverse de una persona en una situación determinada”. Constituye, además, las manifestaciones psicológicas de las personas, entre ellas las actitudes de reacción frente a un estímulo, las percepciones de familiaridad con el entorno laboral, la resistencia a los trabajos de presión, los valores, la ética, la moral, la personalidad y los conocimientos que posee cada individuo.

La capacidad organizacional, según Lusthaus, Ch. y otros (2002). “Consideran el término capacidad para denotar los recursos internos en un punto dado en el tiempo. Por lo tanto, los países quieren desarrollarse sobre la base de sus capacidades y las organizaciones sobre aptitudes para crear un entorno favorecedor generalmente preparado para ellas” (p.27). La habilidad de una entidad para organizar sus actividades se da en la gestión de procesos, examinando la forma en que la organización maneja sus relaciones humanas y



éste con el trabajo. Lo que caracteriza a un líder es su capacidad de influir en los demás, generar en ellos acción, pasión, es decir sacar de su pasividad y ponerlo en movimiento, generarle confianza en sí mismo, hacerle sentir útil, proporcionarle una tarea específica para que se desempeñe.

Para Robbins (2005) “Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Llamamos organización a esta función. Cuando los gerentes organizan, determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.” Conforme exista mayor capacidad organizacional, el líder o directivo conseguirá que el comportamiento de cada individuo se rija bajo las normativas planteadas, centralizar y concientizar a cada unidad del equipo con la meta planteada. Es necesario conocer las funciones de cada uno de los trabajadores, así como sus aptitudes y habilidades, a fin de designarle una tarea adecuada y que éste pueda asumir nuevos retos. Los encargados de dirigir tienen esa función principal, la de administrar los recursos.

Existen dimensiones del clima organizacional, es decir, aquellos componentes, características, particularidades, tipos, modalidades, entre otros ítems, que determinan el comportamiento de las personas y que a su vez pueden ser cuantificados. La percepción del clima en una entidad es un conjunto compuesto, en el que interactúan e influyen por diferentes factores, tales como el entorno laboral en el que se desarrolla diariamente la entidad, las condiciones físicas y psicológicas en que se da el cumplimiento de funciones, la estructura organizacional, la axiología y normativa vigente, el desenvolvimiento personal, las motivaciones, la estructura formal e informal, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Como primera dimensión, se ha considerado la autonomía individual, que es un sistema de normas de costumbres y tradiciones centradas en una actividad humana en donde las personas comprometidas en un comportamiento institucional deben prepararse para desempeñar sus roles apropiados. La

autonomía revela el comportamiento de la persona en su entorno, siendo éste particularmente el entorno laboral; para ello se analiza la libertad del individuo para tomar decisiones, resolver conflictos, plantear posibles soluciones, entre otros, que puedan contener indicadores cuantificables y que permitan conocer en profundidad el clima organizacional.

Como segunda dimensión se considera las consideraciones, agradecimientos, que, según la RAE, el término consideración procede del latín *consideratio* y que refiere a la acción y efecto de considerar (meditar, reflexionar, estimar, juzgar).

Los agradecimientos y consideraciones en las Instituciones Públicas u organizaciones pueden reflejarse en asensos y premiaciones al mejor empleado del mes, motivaciones estratégicas para alcanzar objetivos a menor plazo. El uso de las motivaciones permitirá mejorar el desempeño y esfuerzo que cada persona realiza en sus funciones.

La tercera dimensión es estructura organizacional, responde al orden que se establece para la dirección de las organizaciones, define las metas y objetivos programados y el cómo se realizarán con el personal adecuado, su función es establecer jerarquía y organigramas de los colaboradores según los cargos de ocupación, con el fin de formar equipos que caminen en una sola dirección.

La estructura permite que instituciones puedan organizarse de acuerdo a todas las actividades que pretenden realizar, planteados en su manual de roles y funciones con la finalidad de producir sus servicios o productos, con un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Dicha estructura organizacional debe responder a la meritocracia y a las habilidades y/o aptitudes que presenta el ser humano en el desarrollo de sus funciones. Asimismo, la estructura organizacional debe basarse en el aporte

individual y la evaluación constante del personal, propiciando una mejora continua conforme a los avances tecnológicos, nuevas leyes o normas, capacitaciones que se establecen a través del tiempo y mantienen la producción competitivamente.

En la segunda variable de Desempeño laboral, según Palaci, citado en Pedraza (2010) afirma que “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”.

Así mismo Chiavenato citado por Zelada, J. (2015) en su tesis titulada: “Clima laboral y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la oficina central de Ejecución Presupuestaria de la Universidad Nacional de Piura, 2015” afirma que “un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”. (p. 12). Los individuos en una atmósfera cálida y democrática son más productivos, creativos cooperadores, viven satisfechos y transmiten dicho sentimiento a sus clientes, existe empatía para con el otro, compañerismo, cordialidad, cooperación, mejor motivación y un buen trabajo en equipo.

Otra de las definiciones acerca del desempeño es la que da Bohórquez, citado en Araujo (2007) donde señala que “en un apático ambiente no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo”. (p. 10). De ello se desprende que si no existe participación conjunta, existirá un constante conformismo por cumplir las obligaciones por obligación y no por sentirse parte de una meta. Es innato en el ser humano aportar siempre y cuando el aporte es bienvenido y bien recibido por los líderes, el objetivo de hacer partícipe a cada individuo es que cada uno sienta que es parte integral de todo el equipo y con ello mire al objetivo empresarial como un objetivo individual de superación.

El desempeño laboral es el modo como los servidores realizan sus actividades. Son evaluados periódicamente de forma individual para determinar su rendimiento, su capacidad de liderazgo, la distribución del tiempo, sus

habilidades de poder organizar y producir. En efecto, el desempeño laboral es el rendimiento laboral de los colaboradores, en función de sus habilidades técnicas, donde se muestran la motivación por parte del trabajador en sus horarios de trabajo, además de tener una comunicación, que va a permitir tener una buena y asertiva relación con los compañeros de trabajo y los jefes; concluyendo que el la habilidad conceptual presente en los trabajadores, se verá reflejada a la hora de resolver problemas o desorden dentro de su espacio de trabajo y ciertos conflictos que puedan generarse entre los compañeros de trabajo o con los jefes de la empresa.

Las bases teóricas del Desempeño laboral, según Mejía (2012) señala que “en muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados” (pp.10) El estudio toma como referencia las dimensiones analizadas en los antecedentes redactados, los cuales permiten que los indicadores puedan cuantificarse y obtener resultados dentro de la institución en análisis, es necesario que para que una institución cumpla sus metas en el tiempo planificado, éste considere el desempeño formal, que refiere a evaluaciones y control constante de los servidores, de tal manera que éstos se sientan parte de los resultados y obtengan sus propia satisfacción en el logro de sus metas y las metas del equipo.

La habilidad técnica, según Katz, citado por Jaúregui (2014) las habilidades técnicas “incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos”. Éste alcance permite definir a las habilidades técnicas como la práctica de la teoría, que plantea sus procedimientos y funciones definidas, por ejemplo, en una institución se presentan diversidad de situaciones que requieren ser absueltas; muchas de ellas serán más eficientes y eficaces que otras, dependerá de la habilidad técnica que emplee el colaborador.

Según Chiavenato (2009) “El sistema premia ciertas habilidades técnicas o comportamientos del trabajador” (pág. 336). Precisamente el hacer, el realizar, el actuar, son actos que se realizan en base a un conocimiento y a las habilidades técnicas que tiene cada uno; de ello se deduce que el sistema premia el acto de concretizar lo que se conoce en el plano teórico, y la habilidad responde a las experiencias propias de cada individuo.

Según Websert (s.f) Se definen como las capacidades específicas que abarca un determinado trabajo, de esto se pueden citar ejemplos como la de un carpintero el cual es especialista con trabajos que tienen que ver con la madera, así mismo un programador de computadora quien posee técnicas necesarias para la creación de softwar´s. Por lo tanto las habilidades técnicas son variantes dependiendo del trabajo.

Para Cabrera (2013), “la habilidad técnica está relacionado con el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa. Por ejemplo: softwares, apps, máquinas, manuales de operación, inducción, procedimientos, nuevas tecnologías, tablets, etc”. Toda habilidad técnica requiere de capacitaciones, estudios constantes, preparación en el campo de las actualizaciones, de las tecnologías nuevas, de las normas vigentes, de las leyes que evolucionan; de todo lo que involucra los conocimientos para que posteriormente se convierta en una habilidad técnica.

La habilidad humana según Cabrera (2013) “Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con tus colaboradores, o bien con clientes, proveedores, entre otros.” Al respecto me gustaría ir un poco más allá del simple concepto “habilidades humanas”. A mi modo de ver, las habilidades humanas son aquellas que ayudan al hombre a ser mejores personas y mejor calidad de vida en todos los aspectos. En efecto si no ayudan al hombre a repotenciar su vida, a auto-superarse, a establecer la armonía en todas las áreas de su ser, no podríamos llamar habilidad, porque si el ser (que es la persona) carece de armonía, de paz

interior, de equilibrio, no está reconciliado consigo mismo, no podríamos hablar de habilidad como aquello que te hace relacionarte efectivamente con los demás. De lo contrario la relación se tornaría pésimo, negativo, porque expresaría el estado actual de un ser resquebrajado. Es indispensable el cultivo del ser, porque el hacer es consecuencia del ser. Entonces la calidad de la relación con los demás va depender del estado del ser.

En el ámbito laboral es muy frecuente la presencia de conflictos, de roces entre los colaboradores, una de las causas y creo la más importante, es el estado deteriorado del ser, de la persona. Entonces de esto dependerá si una relación es positiva o negativa, si uno logra ser empático, motivar a los demás, ser un ente que genera comunión en el trabajo, que ayude a descubrir a los demás su talento y a obtener destrezas.

Según Websert (s.f) Se definen como las capacidades específicas que abarca un determinado trabajo, de esto se pueden citar ejemplos como la de un carpintero el cual es especialista con trabajos que tienen que ver con la madera, así mismo un programador de computadora quien posee técnicas necesarias para la creación de software's. Por lo tanto las habilidades técnicas son variantes dependiendo del trabajo.

Las habilidades humanas, son aquellas capacidades que nos ayudan a relacionarnos con todas las personas, nos ayuda a ponernos en el nivel de todos para escucharlas, entenderlas despertar en ellos ese dinamismo, creando espíritu de comunión, sacando de ellos esas facultades del alma como la justicia, la imparcialidad, cultivando la ética profesional en la resolución de conflictos, elogiando las buenas actitudes. En efecto, las habilidades humanas son características positivas propias de cada individuo, que se desarrollan y permiten la autorrealización del mismo, según la función que desempeñe, si es el encargado de un área o un empleado, permite el desenvolvimiento de sí mismo como el de sus compañeros de trabajo.

La administración y cambio de cultura en las organizaciones, tanto públicas como privadas, deberían manejar un sólo lenguaje, un solo estilo y estos ser inteligibles para todos los colaboradores, en especial a los que recién se integran o incorporan a dicha organización.

Las personas como seres racionales, tienen la capacidad de adaptación y asimilación de éstos nuevos estilos, con el propósito de comprometerse en el espacio en el que se desenvuelve, muy probablemente busque obtener la aprobación de sus jefes y compañeros. Paralelamente, las organizaciones buscarán que los que integran el equipo de trabajo se encuentren debidamente capacitados y enfocados en la política gerencial.

En conjunto, estos actos de comunicación cultural se agrupan en el concepto de socialización organizacional, el proceso continuo de transmitir elementos clave de la cultura de una organización a sus empleados. En definitiva, estos actos de interrelación entre empleado y la organización, imprimen en el empleado el código para que éste sea parte integral del conjunto, es la etapa de aprendizaje y superación para cada colaborador.

Lo importante es que la interrelación sea funcional, objetiva y estimule a los administradores a definir la identidad organizacional, el sentido de tradición, la cultura organizacional, aprendiendo de los errores y rescatando las soluciones que llevaron a éxito, en el logro de metas.

Puede entenderse también esta cultura o tradición como parte de la historia y narración de las mismas, como medio para establecer las reglas de juego, buscando la innovación y creatividad grupal. Es preciso prescindir de la individualización en exceso, que se da cuando un empleado cuestiona la cultura, rechazando las normas establecidas, y constantemente influyendo en los demás trabajadores. Es también limitante la exagerada sociabilización porque busca la conformidad, sin intención de innovar y mejorar los alcances de la organización.

El establecimiento de metas son objetivos del futuro desempeño, es necesario establecer en toda organización las metas, motivar a todos los involucrados a comprometerse y hacer suyas los objetivos de la empresa, lo cual contribuye al planeamiento para distribuir los recursos como el tiempo, dinero y la energía para cada trabajo, por lo que posteriormente se puede verificar el esfuerzo empleado, y motivar a los demás colaboradores en la preparación de propuestas estratégicas para alcanzar las metas y objetivos de la entidad ya sea pública o privada.

Las metas son útiles y necesarias ya que permiten el constante crecimiento y prosperidad de cada organización, sin embargo, muchas de ellas se encuentran sólo redactadas en la visión de las instituciones, por lo que quedan en el documento por mero formalismo; es necesario que exista una evaluación de resultados con objetivos que explican las metas en sus plazos respectivos.

Para que toda meta funcione y motive a los colaboradores, dicho proceso debe ser participativo, involucrando la motivación de desempeño de cada individuo, el cual puede generar tensiones y competencia que se superan con cada logro alcanzado, aumentando el autoestima y valoración personal; lo cual impulsa a nuevos retos altos, mejorando su desempeño y tornando al empleado una pieza importante dentro de la organización.

Otro término importante, que se obtiene tras el logro o cumplimiento de metas es la eficacia personal o éxito personal, que viene a ser la motivación interna referente a las capacidades y competencias. Para Thomson, Peter. (2013) Una tarea específica en el desempeño de diversas actividades de un empleado, determinará el éxito personal, en consecuencia tendrán la capacidad de fijarse o ponerse metas personales altas con el pleno convencimiento de poder alcanzarlas.



Y para finalizar el establecimiento de metas, la palabra clave del éxito de toda empresa u organización es impulsar la eficacia o éxito personal del empleado.

Los servidores públicos son aquellas personas que desempeñan las funciones de su propio nombre, servicio a la comunidad o población, según su jurisdicción. Entre sus principales funciones está la de administrar los recursos y bienes del Estado, así como la de vigilar por el bienestar y mejora de calidad de sus integrantes.

El funcionario público es “el que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollando políticas del Estado”, dirigiendo organismos públicos. Para su elección, puede darse primero por elección popular directa y universal o confianza política originaria, como es el caso del presidente, congresistas, alcaldes, etc; segundo por nombramiento y remoción regulados y tercero por libre nombramiento y remoción, como en el caso de los ministros.

Primero el funcionario público por las modalidades de elección, puede tratarse de cualquier ciudadano; sin embargo, en la actualidad es necesario contar con funcionarios cuyos valores y ética sean los que predominen al cumplir sus funciones; así como los conocimientos de las políticas, leyes, normativas que se dan en el país, promoviendo la participación ciudadana para un mejor servicio.

Segundo el empleado de confianza, cargo de confianza técnico o político, se desenvuelve en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los trabajadores de la institución o servidores públicos existentes en la organización. Dicha denominación refiere a aquel personal que se encuentra por encima jerárquicamente de los empleados de la organización; no excepto de las obligaciones comunes de todos los colaboradores; por el contrario, el más comprometido con las reglas que presenta la institución.

Tercero, el servidor público, aquella persona encargada de cumplir funciones en las instituciones del Estado, con el fin de servir a la comunidad, su trabajo es remunerado y generalmente se encuentran en la administración pública. Una de las características más importantes que debe sobresalir de un servidor público es su ética, ya que las consecuencias de sus acciones suelen llegar a un conjunto mayor de la sociedad y por el manejo de fondos económicos estatales, resultado del aporte de la colectividad, además del hecho que suelen representar instituciones con una larga tradición.

La regulación de los servidores públicos generalmente pertenecen a los contenidos dentro de la constitución de cada país, acompañada de otras legislaciones regionales, municipales, provinciales o distritales.

En la actualidad los servidores públicos del Gobierno Regional de Huánuco manejan grandes fondos económicos destinados a obras públicas para beneficio de la población, en sectores de educación, salud, servicios básicos de agua, desagüe, pistas, carreteras, deporte, civismo, entre otros. Los cuales requieren no sólo de la inversión para su ejecución, sino el mantenimiento y operación del proyecto. Sin embargo, en muchos de los casos dichos proyectos no son sostenibles en el tiempo, éstos requieren constantemente de una inversión para su mantenimiento; debido a que éstos, a diferencia de las empresas privadas, no presentan ingresos económicos a fin de garantizar su auto mantenimiento en el tiempo. Es por ello que los valores de lealtad, honestidad y respeto son valores que deben cultivar las personas que se encuentra en la administración de nuestros recursos.

Entre las dimensiones de la variable desempeño laboral, tenemos la primera dimensión de Desempeño de funciones, es definido por la dimensión de desenvolvimiento de una entidad con respecto a una meta por alcanzar. El desempeño de funciones puede medirse en un servidor público, en una empresa, en una máquina, de acuerdo al objetivo para la cual fue obtenido, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya

establecido quien esté en el gobierno. El desempeño de funciones puede ser medido a través de los conocimientos del trabajo, calidad de servicio o la producción eficiente.

La segunda dimensión viene a ser las Características individuales, cada persona presenta una individualidad en el aspecto físico, psicológico y espiritual; con ello se conduce ante las exigencias que establecen las organizaciones. En el ambiente laboral convergen todo tipo de personas, aquellas que planifican y organizan, aquellas que controlan, aquellas que lideran y dirigen a individuos, aquellas que se conforman con cumplir lo necesario, aquellas que buscan aportar con sus propias habilidades; sin embargo, es necesario que ante las características individuales se generen equipos que trabajen en una sola dirección, un mismo lenguaje, competitivo e impulsador de las aptitudes de cada colaborador.

Y la tercera dimensión es la Necesidad de logro o realización, propio de las personas el ser reconocido, por sus capacidades, aptitudes y conocimientos, dicha sensación es también conocida como “necesidad de logro” o autorrealización, al anhelo innato que cada uno experimenta al ser reconocido por un buen trabajo, esta afirmación se basa en los modelos de excelencia establecidos por la sociedad, heredado desde nuestros antepasados; sin embargo, el estándar varía dependiendo de la competencia y de las habilidades de cada uno; puede darse el caso de personas multidisciplinarias, como también el de personas que se especializan en un determinado rubro para poder ser más competitivos y hacer frente a nuevos retos o desafíos y no estancarse en su confort laboral.

#### **1.4. Formulación del problema**

La realidad problemática es el inadecuado clima organizacional que se percibe en la institución en estudio, ello tiene relación con el desempeño de los servidores

públicos, por lo que la formulación del problema se detalla a continuación de manera general y específica:

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018?

### **Problemas específicos**

P.1 ¿Qué relación existe entre la autonomía individual con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018?

P.2 ¿Qué relación existe entre la consideración, agradecimiento con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018?

P.3 ¿Qué relación existe entre la estructura organizacional con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018?

### **1.5. Justificación del estudio**

La justificación práctica de la actual investigación es considerada justificativo, toda vez que aporta teorías e información actualizadas sobre el clima organizacional y el desempeño laboral. Según la justificación teórica de este tema fue escogido debido a la gran importancia del clima organizacional y el desempeño del trabajo tiene en la sociedad y la exigencia de que los empleados optimicen las herramientas para tener un ejercicio más estratégico en la organización, alcanzando así sus objetivos que efectuaron estudios relacionados el presente trabajo de investigación. Esta investigación es importante porque permite conocer

las ventajas a través del clima organizacional y de la productividad del trabajo, lo que es necesario una planificación administrativa adecuada.

La justificación metodológica es una investigación correlacionar ya que se busca analizar un tema controvertido en el espacio de la organización, que presta servicios en desarrollo de la localidad, ya que buscan la satisfacción, pero la interrogante es como se relacionan con la productividad laboral, en qué espacios los utilizan y si su uso mejorara los servicios de los Servidores Públicos de la Sede Central del Gobierno Regional Huánuco, sea más competitiva y se pretenda dar solución a algunos problemas que son insatisfechas para la población. Igualmente consideramos que la justificación Práctica es muy valiosa e importante en el trabajo de investigación descriptiva, porque pretendemos medir o acumular información sobre las variables definidas para esta investigación sin llegar a relacionarlas.

## **1.6. Hipótesis**

Para determinar la hipótesis se tuvo en consideración la realidad problemática y la relación de las variables a demostrar, tenemos la hipótesis general y las hipótesis específicas a continuación:

### **Hipótesis general**

Existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.

### **Hipótesis específica**

H.1 Existe relación entre la autonomía individual y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.

H.2 Existe relación entre la consideración, agradecimiento con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.

H.3 Existe entre la estructura organizacional con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.

### **1.7. Objetivos**

Los objetivos planteados se encuentran relacionados al problema en estudio y a la hipótesis, por lo que se ha considerado un objetivo general y objetivos específicos:

#### **Objetivo general**

Determinar y analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.

#### **Objetivos específicos**

O.1 Determinar la relación entre la autonomía individual y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.

O.2 Identificar la relación entre la consideración, agradecimiento con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.

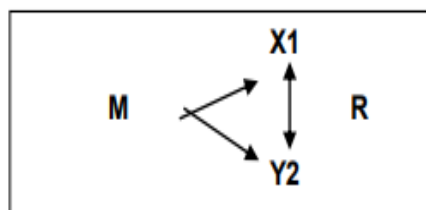
O.3 Establecer la relación entre la estructura organizacional con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño que se ha considerado en el análisis es no experimental, porque “los estudios de las variables no son manipulados en condiciones controladas para observar los resultados”, (Niño, 2011, p. 33). Es correlacional transversal porque la investigación describe relaciones entre dos o más dimensiones e indicadores, conceptos o variables en un tiempo determinado.

El diagrama empleado es el que se detalla a continuación:



Dónde:

M → Muestra: 82 servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

V1 → Clima organizacional.

V2 → Desempeño laboral.

$r$  → Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

### 2.2. Variables, operacionalización

La variable Clima organizacional, según Chiavenato y cols. (2001) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.” (p.119). El concepto señala que el clima organizacional viene a ser la sensación de la interrelación de una institución. Este término ha tomado fuerza desde hace unos años, debido a que las autoridades o directivos se están enfocando en considerar dentro de sus planes estratégicos propuestas para mejorar el clima laboral de sus colaboradores.

Comúnmente, el término de clima organizacional era algo secundario, debido a que el área de recursos humanos, sólo se centraba en la administración de las planillas del personal y al cumplimiento de actividades de trabajo programadas, aún en la actualidad existen algunas organizaciones que mantienen este enfoque desfasado. Sin embargo, a nivel internacional y nacional, ya es parte del plan institucional la necesidad de buscar un adecuado ambiente para el desenvolvimiento del personal. Internacionalmente existen no sólo el espacio adecuado para el buen clima laboral sino además un ambiente de descanso para los colaboradores que deseen un break o siesta, el criterio que se maneja es que 30 minutos de descanso renueva las fuerzas y oxigena el cerebro para que éste mantenga su producción las siguientes horas.

La Variable Desempeño laboral, según Robbins y Coulter (2013) “el desempeño laboral es un mecanismo para conocer el éxito de organización o un individuo en el proceso, logro de sus actividades y objetivos laborales, los cuales deben ser evaluados para conocer la eficiencia y eficacia de cada uno.” (p.296). El concepto da a entender que la evaluación del desempeño es parte indispensable y fundamental de toda institución que presenta metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La definición operacional de la variable Clima organizacional se realizó a través de un cuestionario de 20 ítems a los servidores públicos. La definimos operacionalmente a partir de sus tres dimensiones: Autonomía individual, Consideraciones, agradecimientos y Estructura organizacional, acorde al buen ambiente que perciben los trabajadores, ya sea el aspecto de la comunicación interpersonal, autonomía y motivación laboral. Se consideró Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

La definición operacional de la variable Desempeño laboral, se realizó a través de un cuestionario de 20 ítems a los trabajadores públicos. La definimos operacionalmente a partir de sus tres dimensiones: Desempeño de función,



Características individuales y Necesidad de logro o realización. El desempeño laboral se mide a través de la productividad laboral, cuyo beneficio más importante es el compromiso. Se consideró Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

### Operacionalización de variables

**Tabla 1: Operacionalización de la variable 1: Clima organizacional**

| Dimensiones                      | Indicadores                      | Ítems | Escalas y valores | Niveles y rangos |
|----------------------------------|----------------------------------|-------|-------------------|------------------|
| Autonomía individual             | Responsabilidad.                 | 1     | Nunca             | Bueno (11-15)    |
|                                  | Independencia de los individuos. | 2     | Casi nunca        | Regular (7-10)   |
|                                  | Comunicación interna.            | 3     | Algunas veces     | Malo (3-6)       |
| Consideraciones, agradecimientos | Relaciones interpersonales.      | 4     | Nunca             | Bueno (11-15)    |
|                                  | Posibilidad de promoción.        | 5     | Casi nunca        | Regular (7-10)   |
|                                  | Procesos de asensos.             | 6     | Algunas veces     | Malo (3-6)       |
| Estructura organizacional        | Reglas de trabajo.               | 7     | Casi siempre      |                  |
|                                  | Procedimientos.                  | 8     | Siempre           | Bueno (16-20)    |
|                                  | Niveles jerárquicos.             | 9,10  | Casi nunca        | Regular (10-15)  |
|                                  |                                  |       | Algunas veces     | Malo (4-9)       |
|                                  |                                  |       | Casi siempre      |                  |
|                                  |                                  |       | Siempre           |                  |

**Tabla 2: Operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral**

***Operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral***

| Dimensiones                      | Indicadores                      | Ítems | Escalas y valores                        | Niveles y rangos                |
|----------------------------------|----------------------------------|-------|--|---------------------------------|
| Desempeño de función             | Producción eficiente.            | 1     | Nunca                                    | Bueno (11-15)                   |
|                                  | Calidad de servicio.             | 2     | Casi nunca                               | Regular (7-10)                  |
|                                  | Conocimiento del trabajo.        | 3     | Algunas veces<br>Casi siempre<br>Siempre | Malo (3-6)                      |
| Características individuales     | Comprensión de situaciones.      | 4     | Nunca<br>Casi nunca                      | Bueno (11-15)<br>Regular (7-10) |
|                                  | Creatividad e innovación.        | 5     | Algunas veces                            | Malo (3-6)                      |
|                                  | Capacidad de toma de decisiones. | 6     | Casi siempre<br>Siempre                  |                                 |
|                                  |                                  |       |  |                                 |
| Necesidad de logro o realización | Lograr sus metas.                | 7     | Nunca                                    | Bueno (16-20)                   |
|                                  | Conseguir sus objetivos.         | 8     | Casi nunca                               | Regular (10-15)                 |
|                                  | Cumplimiento de tareas.          | 9,10  | Algunas veces<br>Casi siempre<br>Siempre | Malo (4-9)                      |

### 2.3. Población y Muestra.

La población según Niño (2011) considera como población, a la totalidad de unidades, que se encuentran enmarcados en el ámbito de una investigación, llámese personas, objetos, animales, acontecimientos, fenómenos, etcétera (p. 55). En definitiva, la población engloba a todo individuo, animal u objeto; que es necesario delimitar su contenido, en el tiempo y lugar del objeto en estudio.

En efecto, en la presente investigación la población total corresponde a los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, cuya fuente corresponde al mes de abril del año 2018, compuesto por un total de 542 personas, detallado en la Tabla N° 03:

**TABLA N° 03**  
**POBLACIÓN DE TRABAJADORES DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO**

| <b>TRABAJADORES</b>         | <b>TOTAL</b> |
|-----------------------------|--------------|
| Régimen 276                 | 196          |
| FAG                         | 10           |
| Personal Administrativo CAS | 336          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>542</b>   |

Fuente: Servicio de logística GOREHCO

La primera fórmula fue utilizada para encontrar la muestra inicial y la segunda para el ajuste de la misma.

La muestra es probabilística que será determinada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

**Dónde:**

N: Población : 542

p: Probabilidad de éxito: 0.5

q: Probabilidad de fracaso: 0.5

E: Nivel de precisión o error estimado: 0.1

Z: Limite de confianza: 1.96

**Reemplazando datos, se tiene:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (542)}{(542-1) (0.1)^2 + (0.5) (0.5) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{520.5368}{5.41 + 0,9604}$$

$$n = \frac{520.5368}{6.3704}$$

$$n = 81.71$$

$$n = 82$$

**2.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Para la presente investigación se consideró la técnica de la encuesta, con su respectivo instrumento de cuestionario:

Las técnicas son procedimientos sistematizados, que han sido seleccionados teniendo en cuenta el problema de investigación, el porqué, para qué y cómo se investiga.

La técnica desarrollada en la presente investigación es la encuesta. Considerado como adecuados por Hernández, et (2014) para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento” (p. 216) De manera particular, en este evento se aplicó a 82 servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

Para el instrumento de recolección de datos recurrimos a medios auxiliares de recolección y registro de datos obtenidos a través de las técnicas. En la presente investigación se utilizarán dos instrumentos: Para conocer el clima organizacional un cuestionario de 10 ítems; y para conocer el desempeño laboral otro cuestionario de 10 ítems. Dichas preguntas son para conocer la percepción que tienen la población en investigación sobre las variables de clima organizacional y desempeño laboral de la institución, materia de estudio.

Para el desarrollo del cuestionario, los 82 trabajadores del GOREHCO; leyeron los ítems procediendo a marcar una alternativa (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca, Nunca) en la hoja de respuestas. La calificación se realizó mediante cinco respuestas posibles (1, 2, 3, 4, 5), tomadas de la escala Likert.

Para la validación y confiabilidad del instrumento se ha considerado la validez por juicio de expertos. Según Niño (2011) Un instrumento es considerado válido, en cuanto, este sirve para medir variables, es decir, que sea el instrumento preciso, el adecuado” (p.87). Según lo precisado la validez realizada deberá medir solamente la variable, sus dimensiones e indicadores respectivos.

En una investigación, el juicio de expertos determina la validez de un instrumento.

*Tabla 4: Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Clima organizacional.*

| N° | Grado académico | Apellidos y nombres del experto | Apreciación |
|----|-----------------|---------------------------------|-------------|
| 1  | Doctor          | Baltazar Sulca Frank            | Aplicable   |
| 2  | Doctor          | Mendoza Balarezo Javier         | Aplicable   |
| 3  | Maestro         | Justiniano Tucto Ageleo         | Aplicable   |

Como se aprecia en la apreciación: Aplicable; el instrumento sí cumple con las consideraciones para su aplicabilidad, considerando que contienen un grado elevado de coherencia, claridad y objetividad para la muestra de estudio.

De acuerdo a los especialistas si existe suficiencia, los cuales indicaron que es aplicable, es decir, que los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones.

*Tabla 5: Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Desempeño laboral.*

| N° | Grado académico | Apellidos y nombres del experto | Apreciación |
|----|-----------------|---------------------------------|-------------|
| 1  | Doctor          | Baltazar Sulca Frank            | Aplicable   |
| 2  | Doctor          | Mendoza Balarezo Javier         | Aplicable   |
| 3  | Doctor          | Justiniano Tucto Ageleo         | Aplicable   |

Como podemos observar en el dictamen, el instrumento sí cumple con las características para su aplicabilidad, puesto que contienen un grado elevado de coherencia, claridad y objetividad para la muestra de estudio.

La confiabilidad de los instrumentos, según Hernández et al. (2010), "la confiabilidad de un instrumento se basa en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados" (p. 200).

Para el desarrollo de la confiabilidad de los instrumentos se consideró el criterio determinado por el coeficiente de Alfa Cronbach, con esto se pudo determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas, en este caso es de cinco alternativas.

Se empleó una prueba piloto en 82 servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

**Fórmula del Alfa de Cronbach:**

|             |   |                                     |
|-------------|---|-------------------------------------|
| <b>K</b>    | : | El número de ítems                  |
| $\sum Si^2$ | : | Sumatoria de varianzas de los Ítems |
| $S_T^2$     | : | Varianza de la suma de los Ítems    |
| $\alpha$    | : | Coefficiente de Alfa de Cronbach    |

Tabla 6: Resultados de la confiabilidad del Coeficiente de Alfa de Cronbach

| <b>Cuestionarios</b>                       | <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N° de ítems</b> |
|--|-------------------------|--------------------|
| Cuestionario sobre el clima organizacional | 0,833                   | 10                 |
| Cuestionario sobre el desempeño laboral    | 0,753                   | 10                 |

Para la obtención de la muestra, se involucró al 100% de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, haciendo un total de 542, de los cuales se aplicó la fórmula obteniendo una muestra de 82 trabajadores, a quienes se les otorgó un cuestionario de 20 preguntas referente a las variables de estudio.

Elaboración de los cuestionarios: Se elaboró un cuestionario de 20 preguntas, 10 para Clima organizacional y 10 para Desempeño laboral, sin dejar de lado las características de cada variable y sus indicadores, tres dimensiones por cada variable. Referente a la sistematización de datos: Se registró en una tabla las respuestas de cada uno de los encuestados.

## **2.5. Métodos de análisis de datos.**

De los datos obtenidos a través de la encuesta, se procedió a un de análisis estadístico, empleando la Estadística Descriptiva, para lo cual se consideró los indicadores y dimensiones de cada variable. Se determinaron las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión, así como se presentan en los cuadros estadísticos.

Para la discusión se establece comparaciones con la prueba de hipótesis empleando el estadígrafo como es la prueba no paramétrica de Rho Spearman, resultados obtenidos y resultados de investigaciones anteriores, así como la opinión de expertos.

El método de análisis se realizó a través de la estadística y se procesó mediante la organización, ordenamiento de los datos recopilados en un cuestionario, y con la ayuda de un software SPSS versión 21.

En la presente investigación, una vez definida nuestra variable como una variable cualitativa, el estadístico no paramétrico que utilizamos nos permitió contrastar, aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

## **2.6. Consideración ética**

La presente investigación se basa en los principios de valores y normas de la ética profesional, es decir que los sujetos de estudio, servidores públicos del Gobierno Regional de Huánuco, nos brindaron su consentimiento para participar de las encuestas.

Es preciso indicar que las encuestas se realizaron con la participación de la población en estudio, quienes permitieron aportar a este proyecto para establecer una base del estado situacional como inicio de mejora en la satisfacción del cliente, que en este caso particular es la población perteneciente a la jurisdicción del Gobierno Regional de Huánuco.



### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados en forma descriptiva

En la presente investigación, las variables fueron analizadas considerándose las características percibidas por los usuarios mediante el instrumento de investigación. Dicha información se obtuvo de los trabajadores, posteriormente se organizó en tablas y figuras que ayudan a la interpretación por cada variable y dimensión.

Para conocer los niveles de cada variable según la percepción de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, se organizó la información en baremos de rangos e intervalos. Para el clima organizacional fue: Bueno, Regular, Malo. Para el desempeño laboral se analizó con los valores: Bueno, Regular, Malo. Se calculó según el número de ítems y el valor de respuesta.

##### 3.1.1. Descripción de la variable Clima organizacional y de sus dimensiones

**Tabla 7: Tabla Nivel del Clima organizacional en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| Nivel   | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bueno   | 33         | 40         |
| Regular | 41         | 50         |
| Malo    | 8          | 10         |
| Total   | 82         | 100        |

*Fuente:* Base de datos recolectados con el instrumento

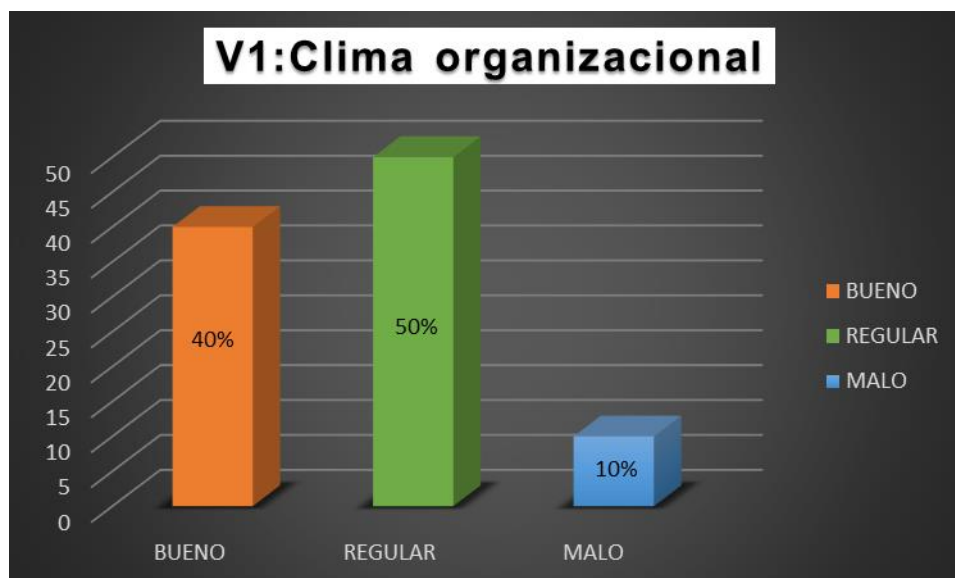


Figura 1: Nivel del Clima organizacional en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Interpretación: En la tabla 7 y figura 01 observamos que el Clima organizacional en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018, según percepción de los encuestados el 40% se ubica en el nivel bueno, el 50% se encuentra en nivel regular y solo el 10% se encuentra en el nivel malo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría considera que se encuentra en el nivel regular, esto confirma que los servidores públicos no se encuentran del todo conformes en su ambiente de trabajo.

**Tabla N° 08: Niveles de la dimensión 1: Autonomía individual en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| Nivel   | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bueno   | 32         | 39         |
| Regular | 41         | 50         |
| Malo    | 9          | 11         |
| Total   | 82         | 100        |

Fuente: Base de datos recolectados con el instrumento

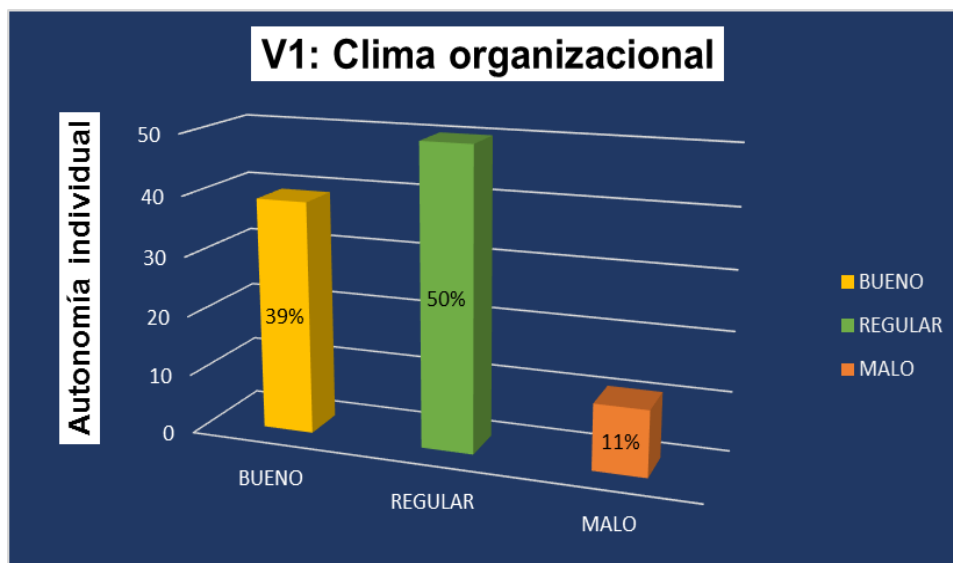


Figura 2: Niveles de la dimensión Autonomía individual en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Interpretación: En la Tabla 8 y Figura 02 se puede observar que la Autonomía individual en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018, según percepción de los encuestados un 39% considera que se encuentra en el nivel bueno, un 50% considera que se encuentra en nivel regular y un 11% afirma que se encuentra en el nivel malo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría considera que se encuentra en el nivel regular, es decir que los trabajadores consideran que su autonomía personal no se desarrolla completa y satisfactoriamente para el desenvolvimiento personal.

**Tabla N° 9: Niveles de la dimensión 2: Consideraciones en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| Nivel      | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Bueno      | 27         | 27         |
| Regular    | 48         | 48         |
| Deficiente | 7          | 7          |
| Total      | 82         | 100        |

Fuente: Base de datos recolectados con el instrumento

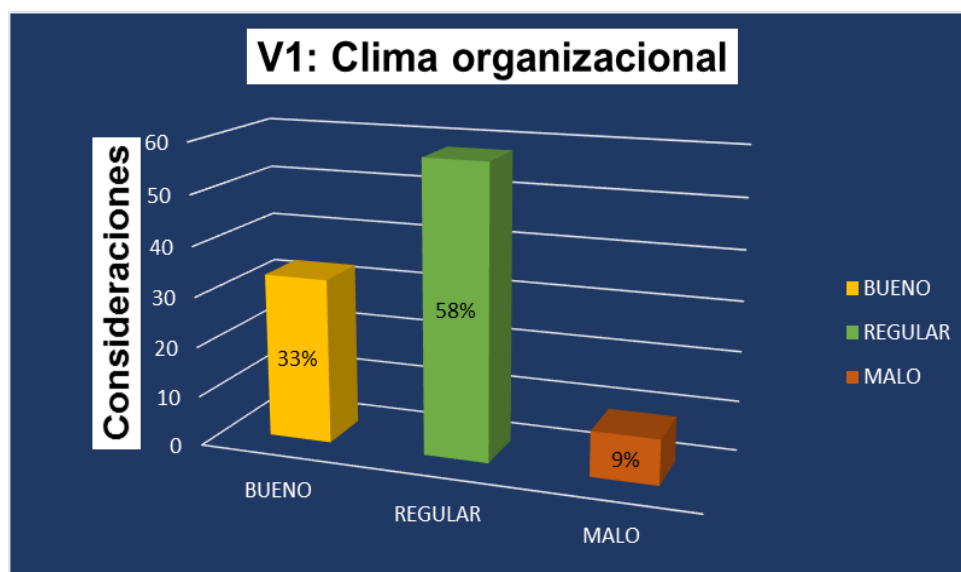


Figura 3: Niveles de la dimensión Consideraciones en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Interpretación: En la Tabla 9 y Figura 03 observamos que las Consideraciones en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018, según percepción de los encuestados un 33% considera que se encuentra en el nivel bueno, un 58% considera que se encuentra en nivel regular y solo un 9% afirma que se encuentra en el nivel malo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría considera que se encuentra en el nivel regular, corrobora que las consideraciones no se realizan muy a menudo, por lo que falta motivación en el desarrollo de sus funciones.

**Tabla N° 10: Niveles de la dimensión 3: Estructura organizacional en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| Nivel   | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bueno   | 39         | 48         |
| Regular | 35         | 43         |
| Malo    | 8          | 10         |
| Total   | 82         | 100        |

Fuente: Base de datos recolectados con el instrumento



Figura 4: Niveles de la dimensión Estructura organizacional en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Interpretación: En la Tabla 10 y Figura 04 observamos que la Estructura organizacional en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018, según percepción de los encuestados un 48% considera que se encuentra en el nivel bueno, un 42% considera que se encuentra en nivel regular y un 10% afirma que se encuentra en el nivel malo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría considera que se encuentra en el nivel bueno. Al respecto, considero que la estructura organizacional responde a un buen desempeño de los directivos.

### 3.1.2. Descripción de la variable Desempeño laboral y de sus dimensiones

Tabla N° 11: Nivel de Desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

| Nivel   | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bueno   | 33         | 40         |
| Regular | 43         | 52         |
| Malo    | 6          | 8          |
| Total   | 82         | 100        |

Fuente: Base de datos recolectados con el instrumento

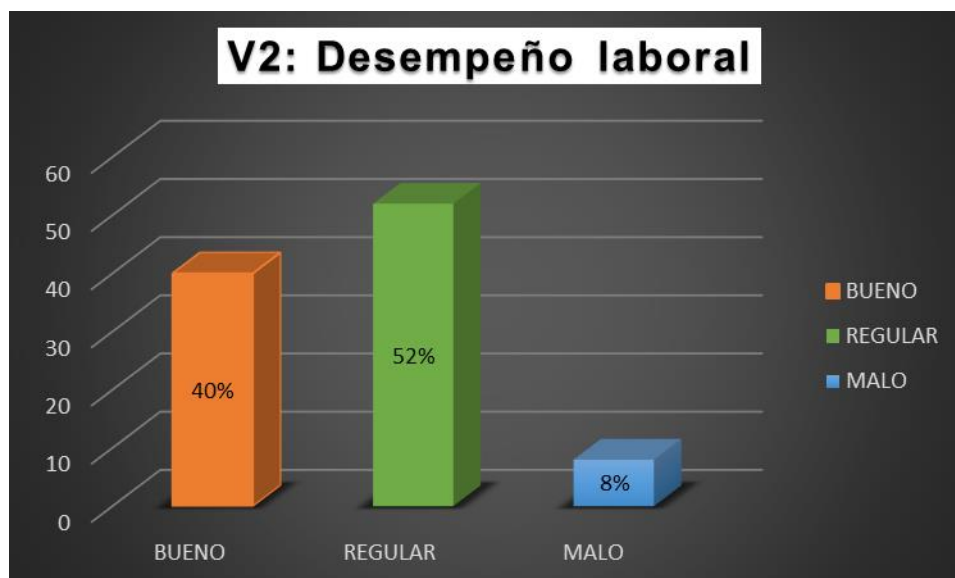


Figura 5: Nivel de la variable Desempeño docente en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Interpretación: En la Tabla 11 y Figura 05 observamos el Desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018, según percepción de los encuestados un 40% considera que se encuentra en el nivel bueno, un 52% considera que se encuentra en nivel regular y un 8% afirma que se encuentra en el nivel malo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría considera que se encuentra en el nivel regular. Corrobora la realidad problemática, es decir que los servidores no consideran que su desempeño sea el más eficiente, debido al clima laboral que los rodea.

**Tabla N° 12: Nivel de Desempeño de función en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| Nivel   | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bueno   | 27         | 33         |
| Regular | 45         | 55         |
| Malo    | 10         | 12         |
| Total   | 82         | 100        |

Fuente: Base de datos recolectados con el instrumento

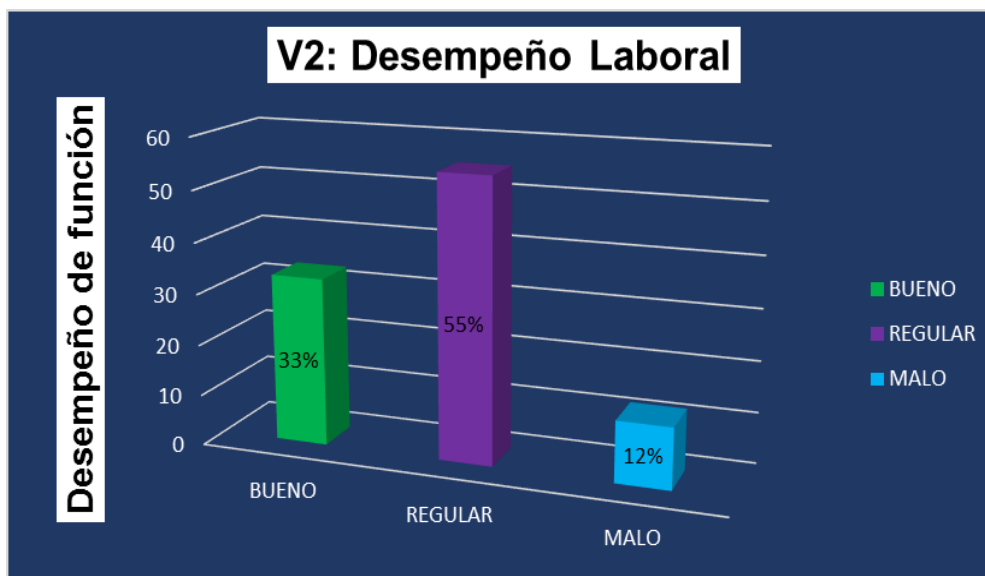


Figura 6: Niveles de la dimensión Desempeño de función en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Interpretación: En la Tabla 12 y Figura 06 se puede observar que el nivel de Desempeño de función en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018, según percepción de los encuestados un 33% considera que se encuentra en el nivel bueno, un 55% considera que se encuentra en nivel regular y un 12% afirma que se encuentra en el nivel malo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría considera que se encuentra en el nivel regular. Los servidores públicos consideran que su desempeño de función no representa su mayor rendimiento, debido a problemas de interrelación entre sus compañeros y a las faltas de capacitaciones dentro de la institución.

**Tabla N° 13: Nivel de Características individuales en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| Nivel   | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bueno   | 34         | 41         |
| Regular | 43         | 52         |
| Malo    | 5          | 7          |
| Total   | 82         | 100        |

Fuente: Base de datos recolectados con el instrumento

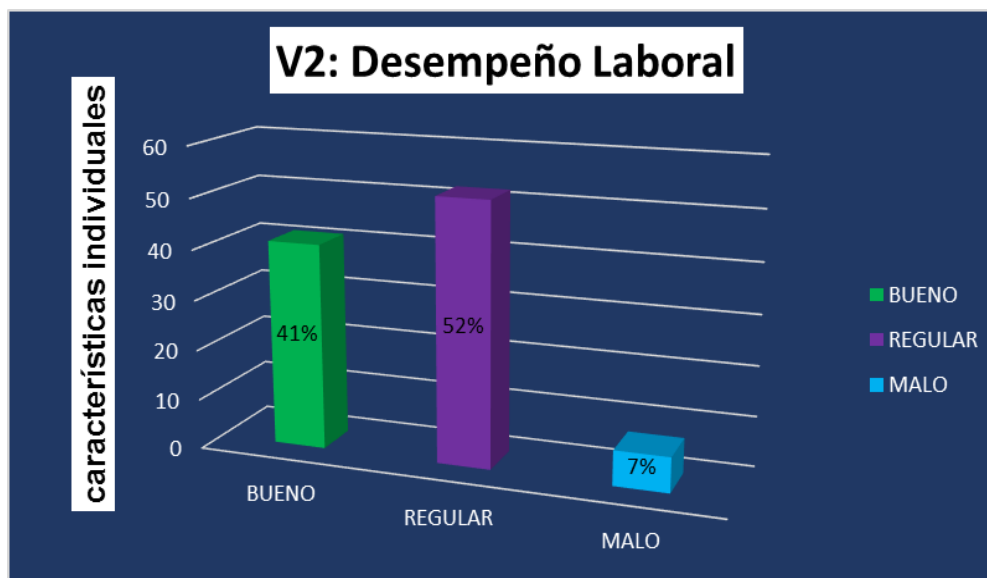


Figura 7: Niveles de la dimensión Características individuales en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Interpretación: En la Tabla 14 y Figura 7 observamos el nivel de las Características individuales en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018, según percepción de los encuestados un 41% considera que se encuentra en el nivel bueno, un 52% considera que se encuentra en nivel regular y un 7% afirma que se encuentra en el nivel malo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría considera que se encuentra en el nivel regular. Los servidores públicos no se desenvuelven satisfactoriamente, debido a que en su centro laboral no se desarrolla sus características individuales, debido a que muchos de ellos cumplen funciones por rotación del área y no por la experiencia de sus conocimientos.

**Tabla N° 14: Nivel de la dimensión Necesidad de logro o realización en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| Nivel   | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bueno   | 38         | 46         |
| Regular | 41         | 50         |
| Malo    | 3          | 4          |
| Total   | 82         | 100        |

Fuente: Base de datos recolectados con el instrumento



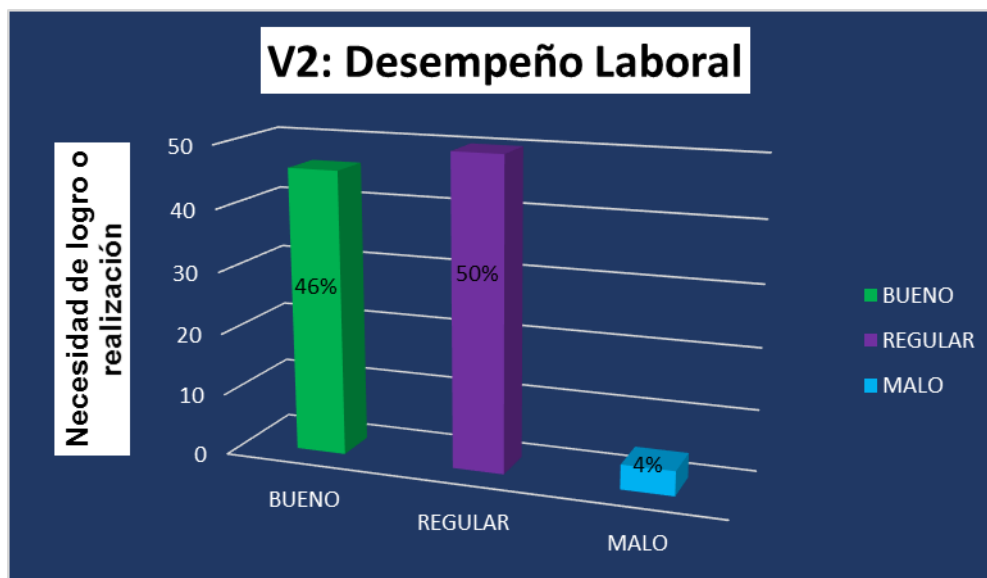


Figura 8: Niveles de la dimensión Necesidad de logro o realización en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Interpretación: En la Tabla 14 y Figura 08 observamos la Necesidad de logro o realización en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018, según percepción de los encuestados un 46% considera que se encuentra en el nivel bueno, un 50% considera que se encuentra en nivel regular y sólo un 4% afirma que se encuentra en el nivel malo. Por lo que se puede afirmar que la mayoría considera que se encuentra en el nivel regular. Al respecto es claro que los servidores públicos no se encuentran satisfechos con sus propios logros, por la falta de motivación, capacitación y organización del clima laboral en sus áreas de desarrollo.

Para la prueba de normalidad, se trabajó con una muestra de 82 servidores públicos, por lo tanto, se ha considerado a **Kolmogoroch**, por tratarse de una población superior a 50.

Tabla Nº 15

Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>

|                      | Estadístico | gl | Sig. |
|----------------------|-------------|----|------|
| Clima organizacional | ,174        | 82 | ,000 |
| Desempeño laboral    | ,272        | 82 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación:

En la tabla N° 15 se puede observar la prueba de normalidad, cuyos niveles de significancia son menores a 0.05 ( $p < 0.05$ ). En consecuencia, se concluye que los datos no son normales; y en estos casos se aplica la prueba no paramétrica de Rho Spearman.

Para la contrastación de la hipótesis, se realizó las pruebas de la hipótesis general y específicas:

**Prueba de hipótesis general:**

ho: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

h1: Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

**Tabla N° 16: Prueba de contraste sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

|                 |                           |                            | <b>Correlaciones</b>      |                        |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|
|                 |                           |                            | V1 (CLIMA ORGANIZACIONAL) | V2 (DESEMPEÑO LABORAL) |
| Rho de Spearman | V1 (CLIMA ORGANIZACIONAL) | Coeficiente de correlación | 1,000                     | ,388**                 |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | .                         | ,000                   |
|                 |                           | N                          | 82                        | 82                     |
|                 | V2 (DESEMPEÑO LABORAL)    | Coeficiente de correlación | ,388**                    | 1,000                  |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | ,000                      | .                      |
|                 |                           | N                          | 82                        | 82                     |

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

**Descripción:** En la tabla N° 16 se observa la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral donde muestra un valor  $r_s=0,388$  [ $p < 0.01$ ], lo que indica que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Es decir, existe relación moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

### Prueba de hipótesis específica 1

ho: No existe relación entre la autonomía individual y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

h1: Existe relación entre la autonomía individual y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

**Tabla N° 17: Prueba de contraste sobre la relación entre la autonomía individual y el desempeño laboral de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

|                 |                                |                            | <b>Correlaciones</b>              |                                |
|-----------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
|                 |                                |                            | D1V1<br>(AUTONOMÍA<br>INDIVIDUAL) | V2<br>(DESEMPEÑO<br>O LABORAL) |
| Rho de Spearman | D1V1 (AUTONOMÍA<br>INDIVIDUAL) | Coeficiente de correlación | 1,000                             | ,324**                         |
|                 |                                | Sig. (bilateral)           | .                                 | ,003                           |
|                 |                                | N                          | 82                                | 82                             |
|                 | V2 (DESEMPEÑO<br>LABORAL)      | Coeficiente de correlación | ,324**                            | 1,000                          |
|                 |                                | Sig. (bilateral)           | ,003                              | .                              |
|                 |                                | N                          | 82                                | 82                             |

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

**Descripción:** En la tabla N° 17 se determina la relación directa entre el comportamiento institucional y el desempeño docente donde muestra un valor

$r_s=0,324$  [ $p < 0.01$ ], lo que indica que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Es decir, existe relación moderada entre la autonomía individual y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

### Prueba de hipótesis específica 2

ho: No existe relación entre las consideraciones, agradecimientos y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

h1: Existe relación entre las consideraciones, agradecimientos y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

**Tabla N° 18: Prueba de contraste sobre la relación entre las consideraciones, agradecimientos y el desempeño laboral de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| Correlaciones   |   |                            | D2V1<br>(CONSIDERACIONES<br>AGRADECIMIENTO) | V2<br>(DESEMPEÑO<br>LABORAL) |
|-----------------|---|----------------------------|---|------------------------------|
| Rho de Spearman | D2V1<br>(CONSIDERACIONES<br>AGRADECIMIENTO) | Coeficiente de correlación | 1,000                                       | ,373**                       |
|                 |   | Sig. (bilateral)           | .   | ,001                         |
|                 |   | N                          | 82  | 82                           |
|                 | V2 (DESEMPEÑO<br>LABORAL)                   | Coeficiente de correlación | ,373**                                      | 1,000                        |
|                 |   | Sig. (bilateral)           | ,001  | .                            |
|                 |   | N                          | 82  | 82                           |

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

**Descripción:** En la tabla N°18 se determina la relación directa entre las consideraciones, agradecimientos y el desempeño laboral donde muestra un valor  $r_s=0,373$  [ $p < 0.01$ ], lo que indica que existe correlación moderada, evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Es decir, existe relación moderada entre las consideraciones, agradecimientos y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

### Prueba de hipótesis específica 3

ho: No existe relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

h1: Existe relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

#### Correlaciones

|                 |                                  |                            | D3V1<br>(ESTRUCTURA<br>A<br>ORGANIZACIONAL) | V2<br>(DESEMPEÑO<br>O LABORAL) |
|-----------------|----------------------------------|----------------------------|---|--------------------------------|
| Rho de Spearman | D3V1 (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL) | Coeficiente de correlación | 1,000                                       | ,525                           |
|                 |                                  | Sig. (bilateral)           | .   | ,000                           |
|                 |                                  | N                          | 82  | 82                             |
|                 | V2 (DESEMPEÑO LABORAL)           | Coeficiente de correlación | ,525  | 1,000                          |
|                 |                                  | Sig. (bilateral)           | ,000  | .                              |
|                 |                                  | N                          | 82  | 82                             |

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

**Descripción:** En la tabla N°19 se determina la relación directa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral donde muestra un valor  $r_s=0,525$  [ $p < 0.01$ ], lo que indica que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Es decir, existe relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

#### IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según los resultados obtenidos de los objetivos y de las hipótesis planteadas de acuerdo a la variable de investigación, Clima organizacional y sus dimensiones: Autonomía individual, Consideraciones, agradecimientos y Estructura organizacional; y de la variable Desempeño laboral con sus dimensiones: Desempeño de función, Características individuales y Necesidad de logro o realización.

La relación que existe entre el Clima organizacional y el desempeño laboral se obtuvo un valor  $r_s=0,388$

\*\* [ $p < 0.01$ ], lo que indica que existe una relación positiva entre el Clima organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018. Al respecto encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos de Guayaquil (2013) quien realizó la investigación “Estudios de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani Obras y proyectos”. Concluye que los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y plantea un plan de acción a desarrollar con el personal, impulsado por el área de Recursos Humanos y directivos, de tal manera que existan incentivos y motivaciones para los colaboradores de la empresa, y éstos puedan comprometerse con el objetivo de la empresa haciéndolas suyas como equipo.

En referencia a la relación que existe entre la Autonomía individual y el desempeño laboral se obtuvo un valor  $r_s=0,324$  [ $p < 0.01$ ], lo que indica que existe una relación positiva entre la Autonomía individual y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018. Chile (2012) quien realizó una investigación titulada: “Análisis del clima organizacional en el Hospital Base de Puerto Montt”. Concluyó el estudio en el que se midió el Clima Organizacional existente en el Hospital Base de Puerto Montt, se pudo constatar que la percepción que tienen los funcionarios de su organización es regular, debido a que la mediana obtenida es igual a la mediana teórica. Esto significa que el clima

existente en el hospital no es alarmante, pero tampoco es favorable para la Organización, por lo cual es necesario realizar mejoras para lograr un ambiente ideal. Analizados los datos, se pudo determinar que existen diferencias significativas en la percepción que tiene cada funcionario del ambiente en la Organización como una Institución, en comparación con la percepción del ambiente en su respectiva unidad de trabajo, situándose estas diferencias en las dimensiones Estructura, Calidez, Apoyo, Estilo de supervisión y Motivación laboral. Debido a que se obtuvo como resultado, que sólo nueve de las 14 dimensiones fueron evaluadas iguales, para la alternativa totalidad y la alternativa unidad o sección, se acepta la hipótesis planteada, la cual es: “Existen diferencias significativas, en la percepción que tiene cada funcionario, del ambiente en la Organización como una institución en comparación con la percepción del ambiente en su respectiva unidad de trabajo”.

Referente a la relación existente entre las consideraciones de Agradecimientos y el Desempeño laboral se obtuvo un valor  $r_s=0,373$  [ $p > 0.01$ ], esto indica la existencia de relación moderada entre las consideraciones ya mencionadas, en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018. Se ha encontrado, además, similitud importante con los hallazgos de Peláez (2010) quien realizó la investigación “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”. Concluye precisando la existencia de relación entre ambas variables, es decir, a medida que mejora la calidad de dirección, liderazgo democrático y participativo de los colaboradores, en consecuencia, la satisfacción del cliente y el sentido de pertenencia a la empresa de parte de los empleados, cuya meta general se vuelve una meta individual y colectiva, mejora además el nivel de agradecimiento y consideración al trabajador mejora significativamente, sobre todo, la satisfacción del cliente.

Concerniente a la relación existente entre la Estructura organizacional y el desempeño laboral se obtuvo un valor  $r_s=0,525$  [ $p < 0.01$ ], esto nos indica la existencia de relación positiva entre la Estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018. Del mismo

modo encontramos una similitud importante con los hallazgos de Bedoya (2003) quien realizó una investigación titulada: “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas.”

Finalizando que los propósitos de gestión de evaluación de desempeño se modifican con el único objetivo de adecuarse a las nuevas metas de la modernización. Existe una nueva forma de concebir los recursos humanos y establecer mecanismos de gestión de evaluación de su servicio, esto es imprescindible en el proceso de desarrollo de las compañías privadas, en las cuales existe alta competitividad en el mercado. Por lo que precisa que es importante que en la estructura organizacional se involucre la evaluación de cada colaborador, sus metas, capacitaciones, cumplimiento de funciones, valores, el grado de confort con el que se desempeña, a fin de garantizar el objetivo común de la empresa pública y mejorar la administración de los recursos del Estado.



## V. CONCLUSIONES

Se concluye que sí existe relación positiva y significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

Se determinó y analizó la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018; obteniendo una correlación de Rho de Spearman = 0,388 y un  $p < 0,01$ .

Se concluye que existe relación positiva y significativa entre la autonomía individual y desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018; obteniendo una correlación de Rho de Spearman = 0,324 y un  $p < 0,01$ .

Se concluye que existe relación positiva y significativa entre las consideraciones de agradecimiento y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018 obteniendo una correlación de Rho de Spearman = 0,373 y un  $p < 0,01$ .

Se concluye que existe relación positiva y significativa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018; obteniendo una correlación de Rho de Spearman = 0,525 y un  $p < 0,01$ .

Todas las conclusiones anteriores se desprenden de los análisis y resultados de la investigación; adicionalmente se concluye que toda investigación tiene un resultado que nos hace plantear una propuesta o plan estratégico que permita mejorar el clima organizacional, por ende, el desempeño laboral y la satisfacción de los usuarios.

## **VI. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados y las conclusiones se dan las siguientes recomendaciones:

A la Institución, sede central del Gobierno Regional incentivar los estándares de desempeño y rendimiento para los servidores públicos de su institución.

A los directivos de la sede central del Gobierno Regional desarrollar capacitaciones, trabajo en equipo, incentivar a su personal a cumplir la normativa e impulsar jornadas de sensibilización entre todo el personal, para favorecer las relaciones interpersonales.

A todo el personal un cambio de actitud frente a los cambios e interés personal para crear un clima laboral favorable.

A todos los servidores públicos, respetar los niveles jerárquicos, asumir de manera positiva las críticas de mejora, interacciones entre el personal con programas de apoyo como el Coaching empresarial, cumplir los estándares de calidad y promover la mejora continua como parte de su Política Integrada.

A las gestiones del gobierno en curso, que no interfieran con el proceso técnico, dentro del marco normativo; ya que todo cumplimiento de objetivos requiere seguimiento y secuencia de labores y funciones de sus empleados.

## VII. BIBLIOGRAFIA

Alfaro, M., (2012). *Administración de personal*, México DF, México: Red Tercer Milenio.

Bedoya, S. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos Unidad de Postgrado, Lima, Perú.

Belizán, N. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado* (tesis de grado). Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina.

Bohorquez, F. (2004). *Educación basada en competencias ¿Modelo, moda o modalidad educativa? Implicaciones pedagógicas*. Revista de la Facultad Ciencias de la Salud de Colombia. Volúmen (6) fasc.1 p.20-28

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México DF, México: Trillas.

Cabrera, C. (2013). 3 habilidades que todo líder gerente debe tener. *Emprendices*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/3-habilidades-que-todo-lider-gerente-debe-tener/>

Castells, M. (2005). *La era de la Información: Economía, sociedad y cultura*. Massachusetts, Estados Unidos: Siglo XXI editores.

Chiavenato I. (2009). *Gestión de talento humano*. México DF, México: McGraw Hill / Interamericana Editores.

Chiavenato, I. y Colbs (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Fernández, T. (2004). *Clima Organizacional En Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Repositorio Ministerio de Educación. Recuperado de [https://scholar.google.com.pe/scholar?q=fernandez+2004+clima+organizacional&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.pe/scholar?q=fernandez+2004+clima+organizacional&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart).

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Mares, J. (Ed). (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill.

Jáuregui, M. (2014). 3 habilidades que debe tener todo administrador. *Aprendiendo Administración*. Recuperado de <https://aprendiendoadministracion.com/3-habilidades-que-debe-tener-todo-administrador/>

Leandro, P. (2016). *Clima organizacional, motivación intrínseca y su relación con la satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de la Dirección Regional de Salud, Huánuco 2015* (tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.

Lusthaus, Ch (Ed), Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Plinio G. (2002). *Evaluación organizacional*. Ottawa, Canadá: IDB Bookstore.

Maslow, A., (1954). *Motivation and Personality*, Nueva York, Estados Unidos: Harper & Brothers.

Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala.

Niño, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Nolberto, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017* (tesis de grado). Universidad de Huánuco, Perú.

Olvera, Y. (2013). *Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos* (tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Peláez, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos Unidad de Postgrado, Lima, Perú.

Robbins, S., Coulter, M., Anta, M. (Ed), Quintanar, D. (Ed). (2005). *Administración*. México DF, México: Pearson Educación.

Stoner, J. (1994). *Administración*. México DF, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Thomson, P. (2013) *“Los secretos de la comunicación“*, Barcelona, España: The Best You Ediciones.

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Bogotá, Colombia: D.C.

Valle, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Sevilla, España: Pearson.

Zelada, J. (2015). *Clima laboral y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la oficina central de Ejecución Presupuestaria de la Universidad Nacional de Piura, 2015* (tesis de grado). Universidad Nacional de Piura, Perú.

## **VIII. ANEXOS**

**ANEXO: 1**  
**Instrumento: 1**

**ENCUESTA APLICADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO**

**INSTRUCCIONES:** Le agradeceré responder los ítems marcando un X en el recuadro correspondiente a la respuesta que a su criterio es la correcta.

**LA ESCALA VALORATIVA:** Según lo indique el resultado de cada pregunta.

**A continuación, llene los datos referentes a Ud.**

Indique su condición laboral. Nombrado ( ) contratado ( ) CAS ( )

Grado de nivel alcanzado: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

Maestría ( ) Doctorado ( )

Tiempo de servicio en la sede central del Gobierno Regional Huánuco:

menos de 1 año ( ) 2-4 años ( ) 4- 6 años ( ) 7- más años ( )

**V. I. Clima Organizacional**

1. ¿Usted es responsable de cumplir los estándares de desempeño y rendimiento?  
Nunca  Casi Nunca  Algunas Veces  Casi Siempre  Siempre
2. ¿Usted tiene autonomía para organizar su trabajo?  
Nunca  Casi Nunca  Algunas Veces  Casi Siempre  Siempre
3. ¿Su jefe lo anima a desarrollar sus ideas de trabajo?  
Nunca  Casi Nunca  Algunas Veces  Casi Siempre  Siempre
4. ¿El área de trabajo está libre de comentarios mal intencionados?  
Nunca  Casi Nunca  Algunas Veces  Casi Siempre  Siempre
5. ¿Su jefe lo hace sentir importante a usted para el buen desempeño institucional?  
Nunca  Casi Nunca  Algunas Veces  Casi Siempre  Siempre
6. ¿A sus compañeros les gusta trabajar en equipo y cumplir con lo establecido?  
Nunca  Casi Nunca  Algunas Veces  Casi Siempre  Siempre
7. ¿Cumple con los reglamentos establecidos por la institución?  
Nunca  Casi Nunca  Algunas Veces  Casi Siempre  Siempre
8. ¿Cumple con los procedimientos establecidos por la institución?  
Nunca  Casi Nunca  Algunas Veces  Casi Siempre  Siempre
9. ¿Cumple y respeta los niveles jerárquicos de la institución?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

10. ¿Los niveles jerárquicos en su oficina están en función a la formación y experiencia profesional?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

11. ¿Usted logra las metas establecidas para las funciones asignadas?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

12. ¿Está libre de reclamos por falta de dominio en las áreas bajo su responsabilidad?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

13. ¿Usted utiliza información pertinente para desempeñar sus funciones?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

14. ¿Capacidad de discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto laboral?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

15. ¿Aprovecha y resuelve las actividades con los recursos que tenga en su disposición?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

16. ¿Manifiesta iniciativa para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

17. ¿Usted tiene capacidad de aprovechar y lograr sus metas en su organización?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

18. ¿Presenta capacidad de conseguir sus objetivos en el trabajo?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

19. ¿Propicia climas favorables para la buena convivencia y cumplimiento de objetivos?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

20. ¿Propicia la participación de sus compañeros en las actividades institucionales?

Nunca     Casi Nunca     Algunas Veces     Casi Siempre     Siempre

**Observaciones:**

.....  
.....

Gracias por responder la encuesta planteada.



## Anexo 2

### Matriz de Validación

TÍTULO DE LA TESIS: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

| VARIABLE                | DIMENSIÓN                        | INDICADOR                       | ITEMS   | OPCIÓN DE RESPUESTA |            |               |              | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |                                       |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES |
|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---|---------------------|------------|---------------|--------------|---|----|---------------------------------------|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                         |                                  |                                 |   | Nunca               | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                         |                                  |                                 |   |                     |            |               |              | SI  | NO | SI                                    | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| 1. Clima organizacional | AUTONOMÍA INDIVIDUAL             | Responsabilidad                 | 1. ¿Usted es responsable de cumplir los estándares de desempeño y rendimiento?                        |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Independencia de los individuos | 2. ¿Usted tiene autonomía para organizar su trabajo?  |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Comunicación interna            | 3. ¿Su jefe lo anima a desarrollar sus ideas de trabajo?  |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         | CONSIDERACIONES, AGRADECIMIENTOS | Relaciones interpersonales      | 4. ¿El área de trabajo está libre de comentarios mal intencionados?                                   |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Posibilidad de promoción        | 5. ¿Su jefe lo hace sentir importante a usted para el buen desempeño institucional?                   |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Procesos de ascensos            | 6. ¿A sus compañeros les gusta trabajar en equipo y cumplir con lo establecido?                       |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL        | Reglas de trabajo               | 7. ¿Cumple con los reglamentos establecidos por la Institución?                                       |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Procedimientos                  | 8. ¿Cumple con los procedimientos establecidos por la Institución?                                    |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Niveles jerárquicos             | 9. ¿Cumple y respeta los niveles jerárquicos de la Institución?                                       |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  |                                 | 10. ¿Los niveles jerárquicos en su oficina están en función a la formación y experiencia profesional? |                     |            |               |              | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable []           Aplicable después de corregir [  ]           No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: .....BALTAZAR SULCA FRANK..... DNI 09565042.....

Especialidad del validador: .....DOCENTE DE INVESTIGACION.....

.....23 de Junio del 2018.....

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

..........  
Firma del Experto Informante

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

| VARIABLE              | DIMENSIÓN                        | INDICADOR                       | ITEMS  | OPCIÓN DE RESPUESTA |            |               |              | CRITERIOS DE EVALUACIÓN    |    |  |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|--|---------------------|------------|---------------|--------------|----------------------------|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                       |                                  |                                 |  | Nunca               | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                       |                                  |                                 |  |                     |            |               |              | SI                         | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| 02: Desempeño laboral | DESEMPEÑO DE FUNCIÓN             | Producción eficiente            | 1. ¿Usted logra las metas establecidas para las funciones asignadas?                             |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       |                                  | Calidad de servicio             | 2. ¿Está libre de reclamos por falta de dominio en las áreas bajo su responsabilidad?            |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       |                                  | Conocimiento del trabajo        | 3. ¿Usted utiliza información pertinente para desempeñar sus funciones?                          |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       | CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES     | Comprensión de situaciones      | 4. ¿Capacidad de discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto laboral? |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       |                                  | Creatividad e innovación        | 5. ¿Aprovecha y resuelve las actividades con los recursos que tenga en su disposición?           |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       |                                  | Capacidad de toma de decisiones | 6. ¿Manifiesta iniciativa para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo?    |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       | NECESIDAD DE LOGRO O REALIZACIÓN | Lograr sus metas                | 7. ¿Usted tiene capacidad de aprovechar y lograr sus metas en su organización?                   |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       |                                  | Conseguir sus objetivos         | 8. ¿Presenta capacidad de conseguir sus objetivos en el trabajo?                                 |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       |                                  |                                 | 9. ¿Propicia climas favorables para la buena convivencia y cumplimiento de objetivos?            |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                       |                                  | Cumplimiento de tareas          | 10. ¿Propicia la participación de sus compañeros en las actividades institucionales?             |                     |            |               |              | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

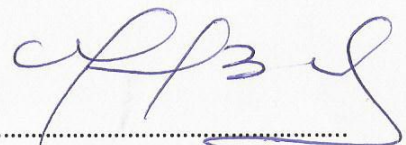
Opinión de aplicabilidad:           Aplicable []           Aplicable después de corregir [  ]           No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: .....BALTAZAR SULCA FRANK..... DNI 09565042.....

Especialidad del validador: .....DOCENTE DE INVESTIGACION.....

.....23 Junio.....del 2018.....

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



.....  
Firma del Experto Informante

### Matriz de Validación

TÍTULO DE LA TESIS: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

| VARIABLE                | DIMENSIÓN                        | INDICADOR                       | ITEMS   | OPCIÓN DE RESPUESTA |            |               |              |         | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |                                       |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES |
|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---|---------------------|------------|---------------|--------------|---------|---|----|---------------------------------------|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                         |                                  |                                 |   | Nunca               | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                         |                                  |                                 |   |                     |            |               |              |         | SI  | NO | SI                                    | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| 1. Clima organizacional | AUTONOMÍA INDIVIDUAL             | Responsabilidad                 | 1. ¿Usted es responsable de cumplir los estándares de desempeño y rendimiento?                        |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Independencia de los individuos | 2. ¿Usted tiene autonomía para organizar su trabajo?  |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Comunicación interna            | 3. ¿Su jefe lo anima a desarrollar sus ideas de trabajo?  |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         | CONSIDERACIONES, AGRADECIMIENTOS | Relaciones interpersonales      | 4. 7. ¿El área de trabajo está libre de comentarios mal intencionados?                                |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Posibilidad de promoción        | 5. ¿Su jefe lo hace sentir importante a usted para el buen desempeño institucional?                   |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Procesos de ascensos            | 6. ¿A sus compañeros les gusta trabajar en equipo y cumplir con lo establecido?                       |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL        | Reglas de trabajo               | 7. ¿Cumple con los reglamentos establecidos por la Institución?                                       |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Procedimientos                  | 8. ¿Cumple con los procedimientos establecidos por la Institución?                                    |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  | Niveles jerárquicos             | 9. ¿Cumple y respeta los niveles jerárquicos de la Institución?                                       |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                         |                                  |                                 | 10. ¿Los niveles jerárquicos en su oficina están en función a la formación y experiencia profesional? |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable []           Aplicable después de corregir [  ]           No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: MENDOZA BALAREZO, JAVIER.           DNI 22405575.

Especialidad del validador: INVESTIGACIÓN

13 de julio del 20 18

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
.....  
Dr. Javier Mendoza Balarezo  
DOCENTE DE INVESTIGACIÓN  
Firma del Experto Informante

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

| VARIABLE              | DIMENSIÓN                        | INDICADOR                       | ITEMS  | OPCIÓN DE RESPUESTA |            |               |              |         | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIÓN/O RECOMENDACIONES |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|--|---------------------|------------|---------------|--------------|---------|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-------------------------------|
|                       |                                  |                                 |  | Nunca               | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y LA VARIABLE |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                               |
|                       |                                  |                                 |  |                     |            |               |              |         | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                               |
| 02: Desempeño laboral | DESEMPEÑO DE FUNCIÓN             | Producción eficiente            | 1. ¿Usted logra las metas establecidas para las funciones asignadas?                             |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Calidad de servicio             | 2. ¿Está libre de reclamos por falta de dominio en las áreas bajo su responsabilidad?            |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Conocimiento del trabajo        | 3. ¿Usted utiliza información pertinente para desempeñar sus funciones?                          |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       | CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES     | Comprensión de situaciones      | 4. ¿Capacidad de discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto laboral? |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Creatividad e innovación        | 5. ¿Aprovecha y resuelve las actividades con los recursos que tenga en su disposición?           |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Capacidad de toma de decisiones | 6. ¿Manifiesta iniciativa para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo?    |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       | NECESIDAD DE LOGRO O REALIZACIÓN | Lograr sus metas                | 7. ¿Usted tiene capacidad de aprovechar y lograr sus metas en su organización?                   |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Conseguir sus objetivos         | 8. ¿Presenta capacidad de conseguir sus objetivos en el trabajo?                                 |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  |                                 | 9. ¿Propicia climas favorables para la buena convivencia y cumplimiento de objetivos?            |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Cumplimiento de tareas          | 10. ¿Propicia la participación de sus compañeros en las actividades institucionales?             |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable            Aplicable después de corregir [  ]           No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: MENDOZA BALAREZO, JAVIER ..... DNI 22406515 .....

Especialidad del validador: INVESTIGACIÓN .....

..... de Julio del 20 18

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
.....  
Dr. Javier Mendoza Balarezo  
DOCENTE DE INVESTIGACIÓN  
Firma del Experto Informante



### Matriz de Validación

TÍTULO DE LA TESIS: **Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.**

| VARIABLE                       | DIMENSIÓN                               | INDICADOR                       | ITEMS   | OPCIÓN DE RESPUESTA |            |               |              |         | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |                                       |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES |
|--------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------|------------|---------------|--------------|---------|---|----|---------------------------------------|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                                |   |                                 |   | Nunca               | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                                |   |                                 |   |                     |            |               |              |         | SI  | NO | SI                                    | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| <b>1. Clima organizacional</b> | <b>AUTONOMÍA INDIVIDUAL</b>             | Responsabilidad                 | 1. ¿Usted es responsable de cumplir los estándares de desempeño y rendimiento?                        |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                |   | Independencia de los individuos | 2. ¿Usted tiene autonomía para organizar su trabajo?  |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                |   | Comunicación interna            | 3. ¿Su jefe lo anima a desarrollar sus ideas de trabajo?  |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                | <b>CONSIDERACIONES, AGRADECIMIENTOS</b> | Relaciones interpersonales      | 4. ¿El área de trabajo está libre de comentarios mal intencionados?                                   |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                |   | Posibilidad de promoción        | 5. ¿Su jefe lo hace sentir importante a usted para el buen desempeño institucional?                   |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                |   | Procesos de ascensos            | 6. ¿A sus compañeros les gusta trabajar en equipo y cumplir con lo establecido?                       |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                | <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>        | Reglas de trabajo               | 7. ¿Cumple con los reglamentos establecidos por la Institución?                                       |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                |   | Procedimientos                  | 8. ¿Cumple con los procedimientos establecidos por la Institución?                                    |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                |   | Niveles jerárquicos             | 9. ¿Cumple y respeta los niveles jerárquicos de la Institución?                                       |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                                |   |                                 | 10. ¿Los niveles jerárquicos en su oficina están en función a la formación y experiencia profesional? |                     |            |               |              |         | ✓   |    | ✓                                     |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador..... *Justiniano Tucto Ageles* .....DNI ..... *22700413* .....

Especialidad del validador: ..... *Doctor en Administración de la Educación* .....

Huánuco, *23* de *Junio* del 2018

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
**Dr. Ageles Justiniano Tucto**  
DOCENTE DE INVESTIGACIÓN

Firma del Experto Informante

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

| VARIABLE              | DIMENSIÓN                        | INDICADOR                       | ITEMS  | OPCIÓN DE RESPUESTA |            |               |              |         | CRITERIOS DE EVALUACIÓN    |    |  |    |                                       |    |   |    | OBSERVACIÓN/O RECOMENDACIONES |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|--|---------------------|------------|---------------|--------------|---------|----------------------------|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-------------------------------|
|                       |                                  |                                 |  | Nunca               | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                               |
|                       |                                  |                                 |  |                     |            |               |              |         | SI                         | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                               |
| 02: Desempeño laboral | DESEMPEÑO DE FUNCIÓN             | Producción eficiente            | 1. ¿Usted logra las metas establecidas para las funciones asignadas?                             |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Calidad de servicio             | 2. ¿Está libre de reclamos por falta de dominio en las áreas bajo su responsabilidad?            |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Conocimiento del trabajo        | 3. ¿Usted utiliza información pertinente para desempeñar sus funciones?                          |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       | CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES     | Comprensión de situaciones      | 4. ¿Capacidad de discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto laboral? |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Creatividad e innovación        | 5. ¿Aprovecha y resuelve las actividades con los recursos que tenga en su disposición?           |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Capacidad de toma de decisiones | 6. ¿Manifiesta iniciativa para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo?    |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       | NECESIDAD DE LOGRO O REALIZACIÓN | Lograr sus metas                | 7. ¿Usted tiene capacidad de aprovechar y lograr sus metas en su organización?                   |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Conseguir sus objetivos         | 8. ¿Presenta capacidad de conseguir sus objetivos en el trabajo?                                 |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  |                                 | 9. ¿Propicia climas favorables para la buena convivencia y cumplimiento de objetivos?            |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |
|                       |                                  | Cumplimiento de tareas          | 10. ¿Propicia la participación de sus compañeros en las actividades institucionales?             |                     |            |               |              |         | ✓                          |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                               |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador..... *Justiniano Tucto Ageles* .....DNI ..... *22700413* .....

Especialidad del validador: ..... *Doctor en Administración de la Educación* .....

Huánuco, *23* de *Junio* del 2018

NOTA: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
**Dr. Ageles Justiniano Tucto**  
DOCENTE DE INVESTIGACIÓN

Firma del Experto Informante

**TÍTULO: -** Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, 2018.

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES E INDICADORES                        |   |
|--|--|---|--|---|
| <p><b>GENERAL</b><br/>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b><br/>¿Qué relación existe entre la autonomía individual y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la consideración, agradecimiento y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018?</p> | <p><b>GENERAL</b><br/>Determinar y analizar la relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b><br/>Determinar la relación que existe entre la autonomía individual y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la consideración, agradecimiento y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.</p> | <p><b>GENERAL</b><br/>Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco – 2018</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b><br/>Existe relación entre la autonomía individual con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018</p> <p>Existe relación entre la consideración, agradecimiento con el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.</p> <p>Existe relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco, 2018.</p> | <p><b>VARIABLE 1: Clima Organizacional</b></p> |   |
|  |  |   | <p><b>Dimensiones</b></p>                      | <p><b>Indicadores</b></p>   |
|  |  |   | <p>Autonomía individual</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Independencia de los individuos</li> <li>• Comunicación interna.</li> </ul>               |
|  |  |   | <p>Consideraciones, agradecimientos</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Posibilidad de promoción</li> <li>• Procesos de asensos</li> </ul>             |
|  |  |   | <p>Estructura Organizacional</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas de trabajo.</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Niveles jerárquicos</li> </ul>                               |
|  |  |   | <p><b>VARIABLE 2: Desempeño laboral</b></p>    |   |
|  |  |   | <p><b>Dimensiones</b></p>                      | <p><b>Indicadores</b></p>   |
|  |  |   | <p>Desempeño de función</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción eficiente</li> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Conocimiento del trabajo</li> </ul>                  |
|  |  |   | <p>Características individuales</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de situaciones</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> </ul> |
|  |  |   | <p>Necesidad de logro o realización.</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr sus metas.</li> <li>• Consegir sus objetivos</li> <li>• Cumplimiento de tareas</li> </ul>                     |
| <p><b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p>   | <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p>  | <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p>   | <p><b>ESTADÍSTICA</b></p>                      |   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>TIPO:</b><br/>Descriptivo correlacional.</p> <p><b>DISEÑO:</b><br/>No experimental transversal correlacional</p> <p><b>MÉTODO:</b><br/>Hipotético deductivo.</p> | <p><b>POBLACIÓN:</b><br/>542 servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco”.</p> <p><b>MUESTRA:</b><br/>82 servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional Huánuco”.</p> | <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario para medir el nivel del clima organizacional.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario para medir el desempeño laboral.</p> | <p><b>ESTADISTICA DESCRIPTIVA:</b><br/>-Tabla de frecuencia<br/>-Tabla de porcentajes<br/>- Gráficos de barras</p> <p><b>ESTADISTICA INFERENCIAL:</b><br/>Para la contrastación de las hipótesis se aplicó la Prueba no paramétrica de Spearman.</p> |
|--|--|--|--|

## Anexo 4



# GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

## CONSTANCIA

Quien suscribe: EL SUB GERENTE DE SUPERVISIÓN DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO hace constar lo siguiente:

Que la Sra. HUARCAYA CASTAÑEDA CINDY IRENE, estudiante del programa de Maestría, con mención de Magister en Gestión Pública de la UCV, en la sede de la ciudad de Huánuco, identificado con DNI N° 44417900 ha aplicado los instrumentos de recojo de información consistente en un cuestionario para conocer el Clima Organizacional y el Desempeño laboral de los servidores, para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, 2018.**

Se le expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 13 de julio del 2018



GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO

*Antonio T. Valdivia Martel*  
Ing. Antonio T. Valdivia Martel  
SUB GERENTE DE OBRAS Y SUPERVISIÓN

## Anexo 5: Otras evidencias

### Base de datos

| CLIMA ORGANIZACIONAL |                      |     |     |                                  |     |     |                           |     |     |      |
|----------------------|----------------------|-----|-----|----------------------------------|-----|-----|---------------------------|-----|-----|------|
| N°                   | AUTONOMÍA INDIVIDUAL |     |     | CONSIDERACIONES, AGRADECIMIENTOS |     |     | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL |     |     |      |
|                      | P.1                  | P.2 | P.3 | P.4                              | P.5 | P.6 | P.7                       | P.8 | P.9 | P.10 |
| 1                    | 5                    | 5   | 3   | 5                                | 4   | 5   | 5                         | 5   | 5   | 3    |
| 2                    | 5                    | 4   | 3   | 4                                | 3   | 4   | 4                         | 5   | 5   | 3    |
| 3                    | 2                    | 2   | 2   | 2                                | 1   | 2   | 2                         | 3   | 3   | 1    |
| 4                    | 5                    | 4   | 3   | 3                                | 3   | 4   | 4                         | 3   | 3   | 4    |
| 5                    | 2                    | 1   | 2   | 1                                | 2   | 3   | 5                         | 5   | 5   | 3    |
| 6                    | 3                    | 3   | 4   | 1                                | 5   | 3   | 3                         | 2   | 3   | 3    |
| 7                    | 4                    | 2   | 4   | 1                                | 5   | 2   | 4                         | 4   | 5   | 1    |
| 8                    | 5                    | 5   | 5   | 5                                | 4   | 5   | 5                         | 5   | 5   | 4    |
| 9                    | 4                    | 2   | 3   | 3                                | 3   | 3   | 3                         | 3   | 4   | 3    |
| 10                   | 3                    | 4   | 3   | 4                                | 3   | 2   | 2                         | 3   | 4   | 3    |
| 11                   | 4                    | 3   | 3   | 3                                | 3   | 3   | 4                         | 5   | 5   | 4    |
| 12                   | 3                    | 4   | 3   | 3                                | 3   | 4   | 4                         | 4   | 4   | 3    |
| 13                   | 5                    | 2   | 3   | 4                                | 5   | 4   | 4                         | 4   | 5   | 1    |
| 14                   | 3                    | 3   | 2   | 3                                | 3   | 4   | 5                         | 5   | 5   | 5    |
| 15                   | 4                    | 3   | 3   | 3                                | 3   | 3   | 3                         | 2   | 3   | 1    |
| 16                   | 4                    | 5   | 5   | 4                                | 3   | 4   | 4                         | 4   | 5   | 3    |
| 17                   | 5                    | 4   | 4   | 4                                | 4   | 3   | 5                         | 5   | 5   | 3    |
| 18                   | 2                    | 1   | 2   | 2                                | 3   | 1   | 4                         | 4   | 5   | 4    |
| 19                   | 4                    | 5   | 3   | 5                                | 4   | 5   | 5                         | 4   | 5   | 1    |
| 20                   | 4                    | 4   | 2   | 4                                | 4   | 4   | 5                         | 4   | 5   | 5    |
| 21                   | 3                    | 3   | 2   | 3                                | 2   | 4   | 3                         | 4   | 5   | 3    |
| 22                   | 3                    | 4   | 3   | 3                                | 2   | 4   | 4                         | 5   | 5   | 3    |
| 23                   | 4                    | 4   | 3   | 4                                | 3   | 4   | 2                         | 3   | 3   | 1    |
| 24                   | 4                    | 4   | 4   | 3                                | 4   | 4   | 4                         | 5   | 5   | 5    |
| 25                   | 4                    | 3   | 3   | 3                                | 3   | 3   | 4                         | 4   | 5   | 3    |
| 26                   | 4                    | 3   | 2   | 3                                | 1   | 4   | 3                         | 4   | 5   | 3    |
| 27                   | 4                    | 3   | 4   | 4                                | 3   | 3   | 4                         | 5   | 4   | 4    |
| 28                   | 4                    | 5   | 5   | 5                                | 5   | 5   | 4                         | 5   | 3   | 3    |
| 29                   | 2                    | 4   | 4   | 3                                | 2   | 3   | 4                         | 4   | 5   | 5    |
| 30                   | 3                    | 4   | 3   | 4                                | 3   | 3   | 5                         | 5   | 5   | 3    |
| 31                   | 4                    | 3   | 3   | 4                                | 2   | 3   | 3                         | 3   | 2   | 1    |
| 32                   | 1                    | 4   | 1   | 1                                | 1   | 1   | 5                         | 4   | 3   | 3    |
| 33                   | 5                    | 4   | 5   | 5                                | 5   | 4   | 5                         | 5   | 5   | 3    |
| 34                   | 5                    | 4   | 3   | 5                                | 3   | 4   | 5                         | 5   | 4   | 3    |
| 35                   | 4                    | 3   | 4   | 4                                | 5   | 3   | 4                         | 3   | 5   | 3    |
| 36                   | 4                    | 4   | 3   | 3                                | 4   | 3   | 5                         | 5   | 4   | 4    |
| 37                   | 3                    | 3   | 3   | 4                                | 2   | 4   | 4                         | 3   | 4   | 3    |
| 38                   | 5                    | 5   | 3   | 5                                | 4   | 5   | 5                         | 5   | 5   | 3    |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 39 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 41 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 42 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 43 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 46 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 48 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 49 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 50 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 51 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 52 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 53 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 56 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 57 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 58 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 59 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 61 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 63 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 64 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 65 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 66 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 67 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 68 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1 |
| 69 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 70 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 71 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 72 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 73 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 74 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 75 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 76 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 77 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 78 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 79 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 80 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 82 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |

DESEMPEÑO LABORAL

| DESEMPEÑO DE FUNCIÓN |      |      | CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES |      |      | NECESIDAD DE LOGRO O REALIZACIÓN |      |      |      |
|----------------------|------|------|------------------------------|------|------|----------------------------------|------|------|------|
| P.11                 | P.12 | P.13 | P.14                         | P.15 | P.16 | P.17                             | P.18 | P.19 | P.20 |
| 3                    | 3    | 3    | 3                            | 4    | 3    | 4                                | 4    | 4    | 5    |
| 4                    | 2    | 5    | 4                            | 4    | 4    | 3                                | 5    | 3    | 3    |
| 3                    | 3    | 1    | 4                            | 5    | 5    | 2                                | 2    | 3    | 2    |
| 3                    | 3    | 4    | 2                            | 2    | 2    | 5                                | 5    | 4    | 4    |
| 2                    | 2    | 3    | 4                            | 4    | 4    | 3                                | 5    | 5    | 5    |
| 4                    | 4    | 4    | 3                            | 3    | 4    | 4                                | 4    | 5    | 3    |
| 3                    | 3    | 3    | 3                            | 4    | 4    | 5                                | 3    | 4    | 4    |
| 2                    | 2    | 1    | 2                            | 2    | 2    | 3                                | 4    | 4    | 4    |
| 4                    | 3    | 4    | 4                            | 4    | 4    | 4                                | 4    | 4    | 3    |
| 4                    | 2    | 4    | 4                            | 3    | 3    | 3                                | 3    | 4    | 5    |
| 3                    | 3    | 2    | 3                            | 4    | 3    | 4                                | 5    | 4    | 3    |
| 4                    | 3    | 4    | 3                            | 4    | 3    | 3                                | 4    | 4    | 3    |
| 5                    | 4    | 3    | 5                            | 5    | 5    | 5                                | 5    | 4    | 3    |
| 3                    | 2    | 3    | 3                            | 5    | 4    | 2                                | 3    | 2    | 2    |
| 4                    | 3    | 3    | 3                            | 3    | 3    | 4                                | 4    | 4    | 4    |
| 4                    | 3    | 3    | 5                            | 5    | 5    | 3                                | 5    | 3    | 4    |
| 4                    | 3    | 3    | 5                            | 5    | 3    | 3                                | 4    | 3    | 3    |
| 4                    | 3    | 3    | 2                            | 2    | 2    | 3                                | 4    | 3    | 5    |
| 4                    | 3    | 4    | 5                            | 4    | 4    | 5                                | 5    | 4    | 3    |
| 4                    | 3    | 4    | 3                            | 4    | 3    | 5                                | 4    | 4    | 3    |
| 1                    | 2    | 2    | 4                            | 4    | 5    | 3                                | 5    | 3    | 4    |
| 4                    | 4    | 4    | 4                            | 5    | 4    | 3                                | 5    | 3    | 4    |
| 4                    | 3    | 4    | 4                            | 3    | 3    | 5                                | 5    | 3    | 4    |
| 3                    | 4    | 3    | 4                            | 4    | 4    | 3                                | 4    | 4    | 3    |
| 4                    | 2    | 5    | 4                            | 5    | 5    | 3                                | 5    | 4    | 5    |
| 5                    | 3    | 3    | 2                            | 2    | 2    | 5                                | 4    | 4    | 5    |
| 4                    | 3    | 3    | 3                            | 4    | 3    | 5                                | 5    | 3    | 3    |
| 4                    | 4    | 3    | 5                            | 5    | 3    | 3                                | 5    | 5    | 3    |
| 4                    | 2    | 5    | 4                            | 5    | 5    | 3                                | 4    | 3    | 5    |
| 3                    | 4    | 3    | 4                            | 3    | 3    | 5                                | 5    | 3    | 3    |
| 3                    | 3    | 2    | 2                            | 4    | 4    | 4                                | 4    | 4    | 3    |
| 3                    | 3    | 4    | 5                            | 4    | 3    | 5                                | 4    | 4    | 2    |
| 3                    | 2    | 3    | 3                            | 4    | 3    | 5                                | 5    | 5    | 5    |
| 5                    | 5    | 5    | 5                            | 5    | 3    | 5                                | 5    | 3    | 3    |
| 4                    | 3    | 3    | 4                            | 3    | 3    | 3                                | 4    | 3    | 3    |
| 5                    | 4    | 5    | 1                            | 2    | 3    | 4                                | 4    | 3    | 5    |
| 4                    | 3    | 3    | 4                            | 5    | 5    | 3                                | 5    | 4    | 3    |
| 4                    | 3    | 3    | 3                            | 4    | 3    | 4                                | 4    | 5    | 4    |
| 4                    | 2    | 5    | 4                            | 3    | 3    | 4                                | 5    | 3    | 3    |
| 5                    | 5    | 5    | 4                            | 5    | 5    | 5                                | 5    | 3    | 5    |
| 4                    | 3    | 3    | 4                            | 5    | 5    | 5                                | 5    | 3    | 3    |
| 4                    | 3    | 2    | 4                            | 4    | 4    | 3                                | 5    | 3    | 3    |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |

## Panel fotográfico de Recolección de datos

