

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
LAS FISCALÍAS PENALES DEL MINISTERIO PÚBLICO DE
HUANCAYO, 2018**

PRESENTADO POR

FREDDY RICHARD COLLAS ORE

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

ASESOR

Mg. JOSÉ JAVIER FERNÁNDEZ GUERRA

LIMA -PERÚ

2019

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada a mis queridos padres.

Agradecimiento

Agradezco a mis queridos maestros de la
Escuela de Posgrado de la Universidad
Peruana de Ciencias e Informática

Índice

Páginas Preliminares	Página
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii

Capítulo I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	15
1.2. Definición del problema	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Objetivos de la investigación	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4. Hipótesis de la investigación	20
1.4.1. Hipótesis general	20

1.4.2. Hipótesis específicas	21
1.5. Variables e indicadores	21
1.6. Justificación de la investigación	23

Capítulo II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	26
2.2. Bases teóricas	36
2.3. Definición de términos básicos	75

Capítulo III

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación	76
3.2. Diseño de investigación	77
3.3. Población y muestra de la investigación	77
3.4. Técnicas para la recolección de datos	79
3.4.1. Descripción de los instrumentos	79
3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos	79
3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	80

Capítulo IV

4. RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras	82
--	----

Capítulo V

5. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	106
5.2. Conclusiones	112
5.3. Recomendaciones	113
FUENTES DE INFORMACIÓN	114
ANEXOS	117
Anexo 1. Matriz de consistencia	118
Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos	120
Anexo 3. Base de datos	124

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de la variable clima organizacional</i>	22
Tabla 2	<i>Operacionalización de la variable desempeño laboral</i>	23
Tabla 3	<i>Distribución de frecuencias del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	82
Tabla 4	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión ambiente físico del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	84
Tabla 5	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión ambiente social del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	85
Tabla 6	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión actitudes y valores del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	87
Tabla 7	<i>Distribución de frecuencias del desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	88
Tabla 8	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión desempeño individual, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	89
Tabla 9	<i>Distribución de frecuencias de la dimensión desempeño grupal, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	91
Tabla 10	<i>Distribución de frecuencias bidimensionales de clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales</i>	92

del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Tabla 11	<i>Distribución de frecuencias bidimensionales de ambiente físico del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	94
Tabla 12	<i>Distribución de frecuencias bidimensionales de ambiente social del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	95
Tabla 13	<i>Distribución de frecuencias bidimensionales de actitudes y valores del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	97
Tabla 14	<i>Prueba de normalidad de las variables de investigación</i>	98
Tabla 15	<i>Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman</i>	99
Tabla 16	<i>Prueba de Spearman de clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	100
Tabla 17	<i>Prueba de Spearman de ambiente físico y el desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	102
Tabla 18	<i>Prueba de Spearman de ambiente social y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	103
Tabla 19	<i>Prueba de Spearman de actitudes y valores y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</i>	104

Lista de figuras

<i>Figura 1</i>	Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	83
<i>Figura 2</i>	Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual de la dimensión ambiente físico del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	84
<i>Figura 3</i>	Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual de la dimensión ambiente social del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	86
<i>Figura 4</i>	Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual de la dimensión actitudes y valores del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	87
<i>Figura 5</i>	Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual del desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	88
<i>Figura 6</i>	Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual del desempeño individual, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	90
<i>Figura 7</i>	Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual del desempeño grupal, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	91

<i>Figura 8</i>	Gráfica de barras bidimensional de la distribución de frecuencias porcentual de clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	93
<i>Figura 9</i>	Gráfica de barras bidimensional de la distribución de frecuencias porcentual de ambiente físico del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	94
<i>Figura 10</i>	Gráfica de barras bidimensional de la distribución de frecuencias porcentual de ambiente social del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	96
<i>Figura 11</i>	Gráfica de barras bidimensional de la distribución de frecuencias porcentual de actitudes y valores del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.	97

Resumen

La presente investigación busca responder a la siguiente pregunta ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo– 2018? Sosteniendo como hipótesis que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

El tipo de investigación implementado es básico, de nivel correlacional con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de un corte transversal.

Se comprobó que, si existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, dado que se obtuvo una relación positiva y moderada según Rho de Spearman =.682”, con un valor de significancia = 0.000 < 0.05. Rechazándose la hipótesis nula y confirmándose como válida la hipótesis sostenida en la presente investigación.

Palabras claves: clima organización, desempeño laboral, ambiente físico, ambiente social, actitud y valores.

Abstract

This research seeks to answer the following question: What is the relationship between the organizational climate and work performance in the Criminal Prosecutor's Offices of the Public Ministry of Huancayo-2018? Supporting as hypothesis that there is a significant relationship between organizational climate and work performance.

The type of research implemented is basic, correlational level with a quantitative approach of experimental design with a cross section.

It was verified that, if there is a significant relationship between the organizational climate and work performance in the Public Prosecutor's Offices of the Public Ministry of Huancayo, 2018, given that a positive and moderate relationship was obtained according to Rho de Spearman = .682 ", with a value of significance = 0.000 <0.05. Rejecting the null hypothesis and confirming as valid the hypothesis held in the present investigation.

Keywords: organization climate, work performance, physical environment, social environment, attitude and values.

Introducción

Los campos de investigación sobre clima organizacional y desempeño laboral son diversos y complejos. Porque ambas variables de investigación responden a la organización intrínseca de toda institución, sea privada como pública. Pero se encuentran enmarcados dentro de la gestión estratégica sea pública como privada.

Tanto el clima organizacional como el desempeño laboral se encuentran enmarcados dentro del proceso y en bien de los resultados que se busca dentro de toda institución. Por lo que un buen clima organizacional ayuda en el desempeño laboral, así como el buen desempeño laboral ayuda en el clima organizacional.

En tal sentido la presente investigación persigue el objetivo de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, tratando de hacer viable la pregunta de investigación y la hipótesis que se sostienen en la presente investigación. En tal sentido la presente investigación se ha organizado en cinco capítulos.

En el Capítulo I, se detalla lo referente al planteamiento del problema, se desarrolla la descripción de la realidad problemática, se formulan los problemas, los objetivos, se plantean la hipótesis general e hipótesis específicas, las variables e indicadores y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, corresponde al marco teórico y conceptual, donde se explora los antecedentes, se analizan las bases teóricas de este estudio y la definición de los términos básicos.

En el Capítulo III, se aborda la metodología de la investigación, abarca el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, asimismo las técnicas para la recolección de datos, la descripción de los instrumentos para el manejo de información, así como también la validez y confiabilidad de instrumentos, además las técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.

En el Capítulo IV, se analizan los resultados de la investigación, se desarrolla la presentación e interpretación de los datos obtenidos en tablas, gráficas y figuras, y la descripción del grado de relación que guardan las variables de estudio.

En el Capítulo V, se presenta la discusión de resultados, las conclusiones, recomendaciones para su perfeccionamiento y finalmente, se citan las fuentes de información, la sección de los anexos incluye los cuadros y las tablas con los resultados de la aplicación de los instrumentos.

Capítulo I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En nuestros días, hablar de clima organizacional, subyace su importancia en las entidades públicas, así como privadas, ya que permite crear ambientes agradables entre los trabajadores, generando actitudes positivas que repercute en el desempeño laboral de cada trabajador y el cumplimiento de sus obligaciones.

En el Perú, la jornada laboral en las entidades públicas es de ocho horas diarios y 40 horas semanales, tiempo que los trabajadores de las Fiscales Penales de Huancayo conviven o se interrelacionan, y a fin de que sean productivas y cumplir con los objetivos institucionales, para ellos, es necesario determinar los factores del ambiente laboral que repercuten en el desempeño los trabajadores.

El Ministerio Público es un Organismo Constitucional Autónomo, que tiene como objetivos primordiales de perseguir el Delito y la Dirección de la Investigación, que alberga a los profesionales de Derecho que desempeñan labores en cumplimiento de las metas y objetivos.

La problemática actual en nuestra institución radica de que el clima organizacional tiene poca importancia debida, la práctica de ésta se da de manera espontánea y corre el riesgo de extinción y sin mucha lucidez; ello desde nuestro punto de vista es un problema relevante y amerita por lo tanto una investigación específica, tal como lo estamos planteando para la presente investigación, toda a la vez que el asunto no pueda continuar, ni tampoco se pueda dejar a la resolución del tiempo. Por otro lado, para poder analizar y tratar el problema desde la perspectiva del rendimiento laboral del personal, se hace necesario y fundamental crear un clima organizacional favorable, con el propósito no de generar un cambio total en esta institución, sino más bien, en la creación de una cultura organizacional en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, que lo deje institucionalmente frente a los nuevos tiempos.

Cuando hablamos de clima organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto que envía y recibe información para la toma de decisiones. En el clima influyen, la práctica, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendientes, horizontales, formales e informales.

Cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura de una organización es el producto de todas sus

características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas establecidas cada organización desarrolla una personalidad determinada. La calidad de vida laboral de una organización esta mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas, que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución de un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. El Ministerio Publico es un Organismo Constitucional Autónomo, que tiene como objetivos primordiales de perseguir el Delito y la Dirección de la Investigación, que alberga a los profesionales de Derecho que desempeñan labores en cumplimientos de las metas y objetivos.

El clima organizacional cumple una función importante pues nos da a conocer prácticas y valores como la solidaridad entre colegas de trabajo, consideramos que las relaciones que rodean al ser humano son múltiples. Sin embargo, las más importantes son aquellas que denominamos: relaciones sociales, que están constituidas por un conjunto de relaciones interpersonales, intergrupales, personales–grupales y toda la gama de combinaciones.

Uno de los problemas que se viene generando en muchas de las organizaciones de nuestro país y por qué no decirlo a nivel regional o local está centrada en el tema del clima organizacional, tema que es la preocupación para muchas organizaciones y que en algunos casos está conllevando al desorden y caos peligrando la institucionalidad de estas; asimismo, podemos señalar que en muchas de estas no le dan la importancia debida, pese a lo gravitante que esto significa para poder desarrollar una organización. Se puede observar que en las Fiscalías Penales de Ministerio Público de Huancayo se viene trabajando con desinterés, y objetivos nada claros con grupos individualistas y personalistas, conllevando

a un clima organizacional hostil, de presión, amedrentamiento que solo llevará a la inestabilidad y caos de la institución.

El Ministerio Público como uno de los entes importantes de la Administración de Justicia, sin embargo no cumple con estos procedimientos pues la escasez de valores es notable, falta de un clima organizacional pone en riesgo los intereses de la institución; pues proyectan parte de la imagen que las personas perciben de la institución, la cual irá decayendo con el transcurrir del tiempo.

El aspecto económico es un factor importante para un buen clima organizacional, pues funciona como una motivación para el personal, esta viene con los presupuestos que se le asigna a la organización; es muy conocido que aquellas personas que trabajan muy comprometidas con su organización tienen un buen ingreso económico. Por otro lado, un buen clima organizacional permitirá analizar y tratar el problema desde una perspectiva excelente, fundamentada en el rendimiento laboral lo cual está estrechamente relacionado con la identidad que es parte de la cultura; esta a su vez es un importante factor dentro de la institución, pues ello es el comportamiento y la calidad de servicio que brinda el personal.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias, económicas y demográficas están causando un gran impacto sobre el clima organizacional, estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, los hechos han dejado de tener solo relevancia y han pasado a tener como referencia al mundo. Sin embargo, hoy las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, se orienta a estas nuevas tendencias, pues no existe una cultura que identifique y caracterice al personal de esta institución.

El problema real es que en esta institución el clima organizacional tiene poca importancia debida, la práctica de ésta se da de manera híbrida y corre el riesgo de extinción y sin mucha lucidez; ello desde nuestro punto de vista es un problema relevante y amerita por lo tanto una investigación específica, tal como lo estamos planteando para la presente investigación, toda a la vez que el asunto no pueda continuar, ni tampoco se pueda dejar a la resolución del tiempo. Por otro lado, para poder analizar y tratar el problema desde la perspectiva del rendimiento laboral del personal, se hace necesario y fundamental crear un clima organizacional favorable, con el propósito no de generar un cambio total en esta institución, sino más bien, en la creación de una cultura organizacional en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, que lo deje institucionalmente frente a los nuevos tiempos. Bajo esta perspectiva nos permitimos formular el siguiente problema.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018?

¿Qué relación existe entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018?

¿Qué relación existe entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.
- Determinar la relación que existe entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.
- Determinar la relación que existe entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis general

Existe una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

1.4.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación positiva entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018
- Existe una relación positiva entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.
- Existe una relación positiva entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

1.5. Variables e indicadores

Variable 01: Clima organizacional

Se define como el espacio o ambiente donde las personas se relacionan y se comunican. Una de las principales características del clima organizacional es que influye en la conducta de los miembros, como también el grado de responsabilidad, la motivación y el reconocimiento. (Chiavenato, 2007, p.14).

Dimensiones

- Ambiente físico
- Ambiente social
- Actitudes y valores

Variable 02: Desempeño laboral

El desempeño laboral es el rendimiento y productividad que demuestra el colaborador haciendo uso de sus habilidades y recursos que le permitan realizar sus actividades eficientemente. (Pernía y Carrera, 2014, p.28).

Dimensiones

- Desempeño individual
- Desempeño grupal

1.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable clima organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMEN- SIONES	INDICADORES	ESCALA VALORES	Y
Clima Organizacional	Se define como el espacio o ambiente donde las personas se relacionan y se comunican. Una de las principales características del clima organizacional es que influye en la conducta de los miembros, como también el grado de responsabilidad, la motivación y el reconocimiento. (Chiavenato, 2007, p.14).	Ambiente físico Ambiente Actitudes y valores	✓ Infraestructura ✓ Área de trabajo ✓ Equipos y muebles ✓ Expectativas de trabajo ✓ Reconocimiento ✓ Valoración ✓ Respeto a los trabajadores ✓ Satisfacción en el trabajo	Escala: Ordinal 1.Nunca 2.Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	

Tabla 2

Operacionalización de la variable desempeño laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMEN- SIONES	INDICADORES	ESCALA VALORES	Y
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es el rendimiento y productividad que demuestra el colaborador haciendo uso de sus habilidades y recursos que le permitan realizar sus actividades eficientemente. (Pernía y Carrera, 2014, p.28)	Desempeño individual Desempeño grupal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destreza ✓ Responsabilidades ✓ Compromiso ✓ Confidencialidad ✓ Participación en equipo. ✓ Relaciones interpersonales ✓ Rendimiento 	Escala: Ordinal 1.Nunca 2.Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	

1.6 Justificación de la investigación

El motivo por lo que desarrollamos el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018; se basa en el sustento de que la Clima Organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos de las entidades privadas y públicas que permite una mayor productividad por su evidencia vinculación con el recurso humano.

En el mundo actual este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso de cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente.

Así mismo es necesario resaltar que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evalúa el clima lo que se hace

es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existe en las entidades y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones.

En tal sentido el trabajo se justifica por la necesidad de contar con la información valiosa respecto a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018; por ello, el propósito es determinar la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral, ya que el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales dependen de un eficiente desempeño de los trabajadores que laboran dentro de la institución.

Limitación de estudio

La presente investigación se desarrollará en las Fiscalías Penales, del distrito y provincia de Huancayo y departamento de Junín, exclusivamente dentro de la entidad, específicamente en las fiscalías penales de Huancayo, con la colaboración de todos los trabajadores de las Fiscalías Penales de Huancayo.

Con relación a la delimitación temporal la investigación se realizará dentro del período 2018. El proceso y la duración de la investigación constan de seis meses consecutivos, dando inicio desde el junio y se finalizará el mes de diciembre.

En cuanto a la delimitación social, se incluyó a todo el personal que laboran en las Fiscalías Penales de Huancayo.

La delimitación conceptual del clima organizacional constituye el medio interno de

una organización que es la atmósfera psicológica que caracteriza a una organización. Dentro de ella se tocó las siguientes dimensiones: Comunicación interpersonal, Autonomía para la toma de decisiones y Motivación laboral.

Asimismo, el desempeño laboral son las acciones y actividades que un trabajador las desarrolla en una entidad u organización. Dentro de ella se tocó las siguientes dimensiones: Productividad laboral, Eficacia y Eficiencia laboral.

Capítulo II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Una vez definido con el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines del proyecto de investigación, es menester establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas.

A nivel internacional

Laura, P. (2015) “*Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (Cafesa)*”, presentado a la Universidad de Costa Rica, para optar el grado de Magister, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, fue de enfoque cualitativo y cuantitativo, descriptivo, transversal con diseño no experimental.

Concluye que el clima organizacional de CAFESA, no ha formado parte de la Gerencia, la cual a lo largo de la historia se ha concentrado en brindar a los colaboradores únicamente los beneficiarios establecidos por la ley, médico de empresa y asociación solidarista; dejando de lado completamente aspectos propios del clima organizacional como lo es la motivación del recurso humano, pero que sin embargo se compensa por el sentido de pertenencia de los colaboradores que forman parte de la organización, quienes presentan una gran antigüedad en la relación laboral con la misma.

Los principales elementos el Clima Organizacional que presentan problemas en la compañía y que representan oportunidades de mejora son la autonomía de los empleados la cual es muy limitada por la tipología de los trabajos que son ejecutados en CAFESA y el grado de centralización de las decisiones en la Gerencia General, cabe mencionar también que no existen mecanismos desarrollados para la medición del desempeño y el reconocimiento, ni tampoco existe un ambiente que promueva el crecimiento interno, asimismo, hay preocupaciones que han generado un alto grado de presión como el de la asunción del idioma inglés como parte diario vivir, ya que es el idioma oficial del grupo empresarial y aspectos tales como la innovación como parte de iniciativas de los colaboradores es casi nula, ya que en lo que se busca es estandarización y simplicidad en los procesos. Los salarios son bajos, sin embargo, no ha sido determinante para los colaboradores, evidenciado por la baja rotación de estos, las promociones internas son muy limitadas, al igual que las capacitaciones y desarrollo personal.

Luengo Y. y Valbuena M. (2013) en su tesis: *“Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial”* tesis presentada en la Universidad del Zulia, para optar el Grado de Magister; fue de tipo descriptivo – correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo.

Concluye que el tipo de clima organizacional identificado en los centros de educación inicial del Municipio Mara estado Zulia, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo del clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en los directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, se determinó que en los centros de educación inicial del Municipio Mara estado Zulia, los factores del clima organizacional evidenciados según referencia del personal directivo que su liderazgo es apropiado, debido a que muestran ser responsables, promueven la coparticipación y la participación del personal docente en las actividades educativas, aunado a que su comunicación es muy positiva debido a que siempre proporcionan información, de forma franca para responder ante cualquier inquietud, por tanto las relaciones interpersonales se caracterizan por un buen trato donde prevalece la personalización y se resaltan las cualidades del personal. No obstante, el personal docente contrasta significativamente con la percepción del personal directivo considerando que manifiestan que casi nunca demuestra un liderazgo responsable, al no promover la coparticipación sustentada en la comunicación necesaria para develar sus inquietudes, así como personalizar las relaciones de tal forma de que pueda descubrir sus habilidades y cualidades profesionales e individuales. Este contraste de evidencias demuestra diferencias significativas entre la acción directiva y la percepción de los docentes lo cual impacta de manera directa en el clima organizacional, de las escuelas de educación inicial de Municipio Mara del estado Zulia en cuanto a los factores de

liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales que son determinantes en la productividad laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

Los docentes de los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, en relación a sus habilidades profesionales se identificaron con una ocasional presencia al no incorporar la tecnología en el acto pedagógico y desde el aspecto conceptual estos se encuentran desvinculados de la actualización para su formación teórica permanente lo cual produce una práctica educativa con carácter tradicional debido al escaso acompañamiento de los directores para coadyuvar al desarrollo de estas habilidades profesionales en los docentes.

Las habilidades profesionales administrativas del docente de las instituciones objeto de estudio están evidenciadas a través de la planificación flexible y permanente que les permite que les permite enfrentar diferentes escenarios con estrategias para lograr sus objetivos como profesionales de la educación para lograr el fin deseado.

Como estrategias organizacionales aplicadas por los docentes en los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, se identificaron en algunas ocasiones la actualización, la participación en equipo y la socialización de valores lo cual demuestra el bajo nivel de compromiso con su desempeño laboral al desatender su formación permanente requerida para el proceso de participación en la toma de decisiones que orienta los cambios dirigidos al desarrollo de la organización bajo un clima organizacional en el cual predominen los valores y un ambiente armónico como factor determinante del logro de los objetivos educacionales.

Se evidenció que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de

la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. Es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades del personal el desempeño laboral por parte de los docentes será apropiado y mejora significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias, así como las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores organizacionales.

Meléndez R. (2015) “*Relación entre el Clima Laboral y el Desempeño Laboral de los Servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo de 2013 - 2014*”, presentado a la Universidad Tecnológica Equinoccial, para optar el Grado de Magister, Quito, fue una investigación de tipo explicativo, con diseño descriptivo – correlación con método inductivo, donde se concluye: El Clima organizacional definitivamente no influye en los resultados esto es en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que la credibilidad es el único subconstructo relacionado con el clima organizacional que influye positivamente hacia la orientación de resultados.

Paz A. Y Marín B. (2014) en su *investigación “Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”* Tesis presentado en la Universidad Autónoma de Manizales, para optar el grado de Maestría - Manizales; se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional.

Concluye que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal

y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño; sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

Zans, A. y Catellón, J. (2017) en su tesis, “*Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos y Docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN-Managua en el Periodo 2016*”, Tesis presentado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, para optar el Grado de Máster; donde utilizó el Método Cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo – explicativo.

Concluye que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo. Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación. Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

A Nivel nacional

Aguado, J. (2012). *El Clima Organizacional y de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.*, Universidad San Ignacio de Loyola, fue una investigación descriptiva no experimental.

Concluyó que existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa el distrito de Ventanilla. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.

Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión estructura que tienen los docentes en una institución educativa del Distrito de Ventanilla. Esto afirma que existe una perspectiva aceptable de los docentes de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión recompensa que tienen los docentes de una institución educativa del distrito de Ventanilla. Se confirma que la perspectiva de los docentes sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado presenta niveles aceptables.

Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión recompensa que tienen los docentes de una institución educativa del distrito de Ventanilla. Esto nos afirma la existencia de un ambiente de trabajo regularmente grato y de regulares relaciones sociales tanto entre los pares como entre los jefes y subordinados, generándose este ambiente dentro y fuera de la institución.

Gallegos, F. (2016) "*Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral*

de los servidores del Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016”, Arequipa, Universidad Nacional de San Agustín, fue una investigación de tipo descriptivo y correlacional: donde se concluyó, que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores el Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, lo cual quedó demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio a su vez un muy buen desempeño laboral. Al revisar el P valor se observa que este es de 0.001, es decir es menor a 0,05, lo cual significa que existe relación entre ambas variables. Esto comprueba la hipótesis, siendo factible elaborar una propuesta y mejora de clima organizacional.

Se determinó, de acuerdo con la percepción de los servidores que el clima organizacional en Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa se encuentra en un nivel promedio, lo cual es positivo para la institución; sin embargo, existen cinco indicadores que deben mejorarse como lo son las relaciones interpersonales, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y valores colectivos. En base a la evaluación e 180 grados, donde los jefes evaluaron a sus subordinados, indicó que el 58.30% de la persona en Ministerio Publico Gerencia Administrativa de Arequipa se encuentran con un desempeño laboral muy bueno, el 20% con un nivel bueno, y el 1.7 % con un nivel regular.

La relación entre los variables del clima organizacional y desempeño laboral de los servidores del Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa se observa que existe relación con los indicadores conocimiento el trabajo, calidad de trabajo, iniciativa, colaboración y resolución de problemas, al ser el P valor o nivel de significancia inferior a 0.05 (5%). En estos casos, cuando el clima organizacional presenta un nivel de significancia promedio, los indicadores presentan un nivel de muy bueno. Respecto a los indicadores productividad y capacidad para aprender nuevas tareas, no existe relación entre

la variable y los indicadores.

García, G. y Segura, L. (2013) *“El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay- 2013”*, Universidad Católica Sedes Sapientiae, para optar el Grado de Magister; fue una investigación no experimental, transversal correlacional, se concluyó lo siguiente: Se determinó que existe correlación moderada y muy significativa entre el Clima Organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Cajay. Los docentes encuestados consideraron que ambas variables son de nivel alto. Se deduce que la existencia de un buen clima organizacional favorecerá un buen desempeño docente.

Se pudo determinar que existe una correlación moderada y muy significativa entre la dimensión relaciones interpersonales de la variable clima organizacional y la dimensión de planificación de la variable desempeño docente. Mientras la dimensión relaciones interpersonales se encuentra entre los niveles alto y muy alto, la planificación es de nivel alto. Las relaciones interpersonales influyen en el trabajo de planificación que realizan los docentes de las instituciones educativas de Cajay.

Los resultados de estudio permitieron determinar que existe una correlación baja, pero significativa entre la dimensión relaciones interpersonales de la variable clima organizacional y la dimensión evaluación de la variable desempeño docente. Las relaciones interpersonales se encuentran entre los niveles alto y muy alto, la evaluación es principalmente del nivel alto. Las relaciones interpersonales influyen en la evaluación que realizan los docentes de las instituciones educativas de Cajay. Sin embargo, la baja correlación indica que los docentes deben mejorar en evaluación.

Montoya, D. (2014) en su investigación “*Relación entre Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015*”, Pontificia Universidad Católica del Perú; para optar el grado de Magister, fue un estudio transversal correlacional, con técnicas cuantitativas y cualitativas utilizó.

Concluyo lo siguiente: los resultados muestran una relación directa entre el Clima Organizacional y la evaluación del desempeño del personal, así como una relación entre las nueve dimensiones del Clima Organizacional con el desempeño laboral y con algunas de sus dimensiones.

Solano, S. (2017), “*Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, año 2017*”, Universidad César Vallejo; fue una investigación de tipo descriptivo y correlacional.

Concluyó que se evidenció una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central- Juanjui, por consiguiente, se demostró la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) Es $< 0,05$ es decir “0,000; asimismo, se observa que el nivel de correlación de Pearson muestra un valor positivo y de 0,675. Dichos resultados son provenientes de un inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución.

En consecuencia, existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia territorial Huallaga Central- Juanjui, año 2017.

2.2. Bases teóricas

La investigación se fundamenta en las siguientes teorías:

De acuerdo con Brunet, L (1987) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento:

Escuela Gestalt y funcionalista. La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden, mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. (p.45)

Según la **escuela funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestalista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que todos los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la

organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs. (1998), Hacen referencia a las siguientes escuelas:

Estructuralistas, Humanistas, Sociopolítica y Crítica, Para los Estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. (p.78)

Para los Humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que todos los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesionales tienen ante su organización. Likert en su teoría de clima organizacional menciona, que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

2.2.1. Clima organizacional

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.475).

Brow y Moberg (1990) manifiestan que “el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta” (p.14).

Dessler (1993) plantea “que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (p. 16)

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler,1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son". Los efectos subjetivos percibidos del sistema forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts, Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y aperturas" (p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que, la media forma parte del activo de la empresa

y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

¿Qué es clima organizacional?

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima organizacional.

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

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
 - ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
 - ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
 - ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno

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

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc; conforme se detalla a continuación:

Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

Responsabilidad (*Empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble

chequeo en el trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en

el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Enfoque sobre el clima organizacional

Weinet (1981), añade las aportaciones de un importante número de investigación sobre el clima, agrupándolos en tres amplios apartados o visiones:

Están en primer lugar, quienes presentan una **visión objetiva del clima**: conciben el clima como algo objetivo. Tangible, medible, que hace referencia al conjunto de características objetivas de la organización, tales como los componentes, las normas del funcionamiento, los sistemas de control los estilos de dirección definidos. Autores como Forehand y Gilmer (1964), definen esta postura intentando establecer una relación de

causa- efecto entre los elementos objetivos del ambiente y las variables de proceso y resultados de la organización.

En segundo lugar, esta quienes definen una visión subjetiva pero colectiva, del clima. El clima viene hacer la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores, los miembros de las organizaciones comparten una visión de la institución a la que pertenecen. A través de mensajes de diversos tipos (unos explícitos y directos y otros subliminales) se van transmitiendo unos a otros sus vivencias como miembros de la organización y así se va construyendo un discurso común, sobre el sentido, las cualidades y los atributos de la organización al que pertenecen (aspectos físicos de la misma, las personas que forman parte de ella y los procesos que se llevan a cabo).

Esta es visión que ofrece Jorde- Bfoom (1987) quien define el clima como “las percepciones colectivas y las actitudes pensamiento y valores que general” (p.45).

Poole (1985), considera que hay dos aspectos claves que condicionarían el mayor o menor efecto del clima sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización:

El nivel de conciencia de los miembros sobre las presiones que los diversos “aparatos” y propiedades de la organización que ejercen para crear unos determinados tipos de comportamiento. Si el nivel de conciencia es elevado siempre pueden “enfrentarse” a él y ser menos vulnerables a sus consecuencias, mientras que la falta de conciencia implica una asunción más pasiva a este.

El modo de “orientación” hacia la percepción del clima de otros, en esta variable influyen dos cuestiones fundamentales: el nivel de concordancia que existe entre las percepciones del clima que tienen los diferentes miembros de la organización y el

grado de precisión en el que cada persona conoce las creencias y valores de los demás cuanto mayor presencia de estos dos elementos, mayor será la influencia del clima sobre la conducción de los miembros de la organización. (p.65)

Para Scnnetder (1975), para quien “el clima nace por la necesidad que sienten los miembros de una organización de estructurar su relación con el entorno y con sus compañeros de trabajo” (p.501).

En función de esta concepción del clima, los sujetos perciben y evalúan las distintas conductas y situaciones que tiene mejor cabida dentro de la institución.

En tercer lugar, una visión subjetiva, pero individual del clima: cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas en el que ella sucede.

El clima, por tanto, se reduce a un constructo personal; es decir cada sujeto construye su propio concepto del clima, siendo un proceso en el que cada cual percibe las características objetivas de la organización, las filtra a través de sus propias características subjetivas (actitudes, valores, personalidad, necesidad, expectativas) y elabora finalmente su propia idea de clima (Taylor, 1979). Cada una de estas tres visiones sobre el clima se centra en un aspecto concreto y uno ofrece tan solo una parcela de la realidad, por la que podríamos considerar la posibilidad de una cuarta perspectiva, integradora de las anteriores, toda vez que el clima organizacional. Parte y se afectado por los componentes objetivos (personales, materiales y funcionales) de la organización. Se construye (es un constructo) subjetivamente: son las personas las que interpretan la naturaleza de las condiciones objetivas.

Esa construcción subjetiva puede darse tanto a título individual (como visión personal y particular de la realidad) como visión compartida del contexto organizativo.

Afecta la conducta u actitud tanto individuales (como colectivas construyendo una especie de estructura social de normas y expectativas). Autores como Hoy y Clover (1986) definen esta postura integradora, señalando los siguientes aspectos caracterizadores del clima:

1. Calidad relativamente persistente del ambiente organizacional.
2. Que se ve afectada por los distintos elementos estructurales y procesuales de la organización
3. Que está basada en concepciones colectivas.
4. Que influye en la conducta de los miembros de la organización. (p.18)

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organizacional y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han investigado por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan al ambiente de las organizaciones.

Según Hall (1998), insta la existencia de 3 dimensiones que explica el clima organizacional. Estas son:

- Ambiente físico. Es el lugar propiamente tal; donde las personas existen, viven o se mueven. El ambiente físico es el que proporciona los recursos necesarios para la supervivencia del hombre. Todas las empresas trabajan dentro del ambiente y se relacionan con él; como espacio físico nos brinda, condiciones de ruido, calor, etc.

- Ambiente Social. Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc. El ambiente social se compone de cualidades, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. Influyen En mayor grado en la empresa y representa el ambiente donde está y los individuos que interrelacionan y actúan
- Actitudes y valores. Son una condición y un resultado del aprendizaje. Son una condición del aprendizaje porque, aunque las variables cognitivas son necesarias para el aprendizaje, no son suficientes. Es necesaria también la presencia de unas variables motivacionales entre las que están las actitudes que son responsables de la activación, dirección y persistencia de la conducta. Los valores son correctas acciones que la sociedad ha establecido a través del tiempo y las acciones son la forma particular de cada persona de actuar ante determinadas situaciones, estas pueden ser de forma correcta o de forma negativa.

Tipos de clima organizacional

A partir de las configuraciones de las variables en la teoría sistema de organizaciones Likert (1997), llega a determinar dos grandes tipos de clima organizacional las cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: sistema 1 autoritarismo explotador, sistema 2 autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo: sistema 3 participación consultiva, sistema 4 participación plena. (p.87)

Sistema 1: Autoritarismo Explotador. Este tipo de sistemas caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima de este tipo sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema 2: Autoritarismo Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores a la organización. También en este sistema se centraliza el control, en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema 1. En el tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema 3: Participación Consultiva. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones interiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema 4: Participación Plena. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos

niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El éxito en el funcionamiento de las organizaciones estará tanto más garantizado cuando mayor acercamiento haya con respecto al clima 4 (Participación Plena). Todas las desconfianzas, amenazas, ordenes, medios, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiradores, delegaciones de funciones, en definitiva, en auténticas relaciones entre superiores y subordinados, dado que toda la dinámica organizativa va a asentarse sobre el principio de la participación, presente en todo el proceso participativo. Desde la planificación hasta la evaluación de tareas y resultados.

Resultados que se obtienen de un diagnóstico del clima organizacional (DO: Diagnostico Organizacional)

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en

intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans () sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. "Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo"" (Murphy, 2012, p.). La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla

empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el

trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el simple análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad. Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿Qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (Canclini, 1995, p.73)

En el caso de Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados,

pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental. Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiera competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas como el caso de Colombia, no se pretende caer en una

visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la lateralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación. Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “cultura organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que se deben de dirigir las organizaciones en los próximos años con una mirada renovada.

Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

a) Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales.

Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

b) Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

c) Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción o una reacción comunes de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

d) Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma,

una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

El clima organizacional como herramienta de gestión

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen también en el comportamiento organizacional. (Rodríguez, 1999; Rodríguez, 1998 y Schneider, 1975, p.).

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación.

Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima

contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

2.2.2. Desempeño laboral

D´ Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p.64). En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se puedan deducir.

Stoner (1994) define: “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.510). Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002), expone que:

El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación

de su comportamiento con sus resultados, por la cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (p.236)

Druker (2002) al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea. “Se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros” (p.75).

Robbins (2004), plantea. “la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles” (p.54).

Elementos del desempeño laboral

Davis y Newtrons (2000), conceptualiza las siguientes: “Capacidades, Adaptabilidad, Comunicación, Iniciativa, Conocimientos, Trabajo en equipo, Estándares de trabajo, Desarrollo de talentos, Potencia el diseño del trabajo, Maximizar el desempeño” (p.16)

Chiavenato (2000), expone:

El desempeño de las personas se avalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación; Factores Actitudinales:

disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización. Factores operativos: Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, trabajo en equipo y liderazgo. (p.367)

Benavides (2002) al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño.

Para Benavides (2002), las competencias son:

Comportamiento y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: genéricas, competencias laborales y competencias básicas. (p.72)

Robbins (2004), Afirma que la otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Stoner (1994) Sobre la base de su definición plantea:

El Desempeño Laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, cita los siguientes elementos: Desempeño Grupal. Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo. Los grupos pueden ser analizados en términos de desempeño de la misma forma que la

organización a la que pertenecen: Éste será igualmente el resultado de la combinación de una serie de componentes: Los productos de la empresa, los procesos y sistemas de trabajo, la forma en la que se ejerce el liderazgo, la calidad y cantidad de tecnología puesta al servicio del grupo de empleados que se analiza, entre otros elementos permitirán un mayor o menor aprovechamiento del talento de los miembros del equipo.

Desempeño Individual. El desempeño individual, no sólo es el más importante porque garantiza los demás, sino el más complejo, puesto que intervienen elementos individuales, diferentes de persona a persona. Las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. (p.83)

Factores que influyen en el desempeño laboral

a) Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p.203).

La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivo se intenciones del comportamiento estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b) Autoestima

La autoestima es otro elemento para tratar, motivado a que es un sistema de necesidad del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c) Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios o a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura de producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus

miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d) Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario para considerar es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett, 1992), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p.4).

Según Nash, (1989), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (p. 229). El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente porque casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Características del desempeño laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- Adaptabilidad, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.
- A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado d conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia el Diseño de Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de

reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de la persona.

- Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionado capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Objetivos

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del Desempeño Laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores

- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Importancia

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requeridas para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador es el fenómeno de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Responsabilidad en la evaluación de colaboradores

El Gerente: es la mayor parte de las organizaciones, el gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

El colaborador: algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El Equipo de trabajo: El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El Área de Gestión personal. Es una alternativa más corriente de la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exigen normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Comisión de Evaluación. En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión del personal y el especialista de evaluación del

desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Ventajas de la evaluación de rendimiento

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Proceso de evaluación del personal mediante comisión

1. Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- El gerente o director de recursos humanos

- El gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación
 - Un representante del personal.
2. Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal o todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicadores los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.
 3. Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.
 4. Documentarse o incrementar su file personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos, y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.

Factores de la evaluación de personal

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación de desempeño de personal, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.
- **Cantidad de trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, atendándose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
- **Conocimiento del Puesto:** mide el grado el conocimiento y entendimiento del trabajo.

- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
- **Planificación:** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- **Control de Costos:** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.
- **Relaciones con los Compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.
- **Relaciones con el Supervisor:** Mantiene al supervisor informado del proceso en el trabajo y los problemas que puedan plantearse.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.
- **Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.

Beneficios de la evaluación de personal

Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento del personal, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación de su jefe.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado debería tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y desarrollo personal), estimulando su productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos de evaluación de desempeño

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por partes.

2.3. Definición de términos básicos

Clima: Conjunto de condiciones o circunstancias que caracterizan una **situación**. Se utiliza de un modo similar a la palabra **ambiente**. Se suele identificar especialmente con la percepción, la actitud y las relaciones existentes en un grupo de personas.

Clima organizacional: Hace referencia a las características del **ambiente de trabajo** existentes en una organización o un grupo de personas.

Cultura: Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (p. 26).

Cultura organizacional: La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989)

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Ministerio público: Es el organismo constitucional autónomo del Estado Peruano. Su sede está en el Cercado de Lima. Está controlado por la Fiscalía de la Nación

Capítulo III

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

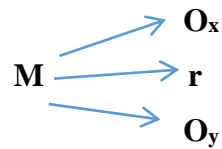
Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del ministerio público de Huancayo, 2018.

La presente investigación será tipo básica, porque nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos, sobre si el clima organizacional afecta en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Publico (Gomero y Moreno, 2012).

El nivel de investigación será correlacional porque se busca medir el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en un contexto en particular, en este caso hablamos de relación simple.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación será de tipo No experimental, descriptivo y correlacional cuyo esquema es:



M es la muestra del Personal que labora en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, y cada subíndice x, y en cada O indica las observaciones obtenidas en cada variable de estudio, O_x es la variable de clima organizacional, O_y es la variable de desempeño laboral y r es la relación entre ambas.

3.3 Población y muestra de la investigación

Población

La población de estudio estuvo estructurada por 250 trabajadores de las Fiscalías Penales del Ministerio Público.

Muestra

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

N= Población o universo

Z= Valor del nivel de confianza

P= Proporción de individuos que poseen las características del estudio

q= Proporción de individuo que no poseen las características del estudio

e= Porcentaje o margen de error

Los valores de la formula son los siguientes:

N= 250

p 0 50% ---1,96

q= 50%-- 0,0

e= 5% ---0,005

Reemplazando:

$$N = \frac{250*(1.96^2) *(0.5*0.5)}{(0.05^2)*(250-1)+(1.96^2)*(0.5*0.5)}$$

N = 156 trabajadores

Muestreo. Estadístico estratificado

3.4 Técnicas para la recolección de datos

Para valorar ambas variables la técnica a emplearse en la presente investigación es las encuestas, el fichaje, observación directa y análisis de contenido observacional y como instrumento a emplearse será las encuestas, el cuestionario de encuesta.

3.4.1. Descripción de los instrumentos

Primero: Elaboración del instrumento de recolección de datos.

Segundo: Obtención de validez y confiabilidad por el juicio de expertos y por prueba piloto, previa gestión con las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo.

Tercero: Gestión con las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo para la ejecución del proyecto para la aplicación de encuestas.

Cuarto: Recolección de datos aplicando la técnica de las encuestas, el fichaje, observación directa y análisis de contenido observacional, tanto para la V1 y V2.

Quinto: se prepararán los datos para su procesamiento a través de la codificación y tabulación de resultados.

3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos

Validez

Hace referencia al grado en el que el instrumento mide aquello que pretende medir. En tal sentido la validez de un instrumento descansa en el grado de información que recoge a

través del instrumento diseñado. En tal sentido la validez de un instrumento se realiza en dos sentidos: validez de contenido y recojo de información.

Para tal caso los instrumentos empleados en la presente investigación en cuanto a su contenido han sido revisado por especialistas y metodólogos entendidos en el tema de investigación con el sentido de brindar la objetividad de la investigación. Y en cuanto al recojo de información se ha realizado mediante el estadístico Alfa de Cronbach, el cual se detalla al explicar la confiabilidad.

Confiabilidad

La confiabilidad está vinculada al grado de recojo de información que brindan los instrumentos diseñados en la implementación de la investigación. Según la regla un instrumento es confiable en la medida que supera el valor de 0.7 y es menor a 1. De acuerdo al reporte brindado por el Alfa de Cronbach. Los instrumentos diseñados para un mejor control han sido sometidos a una evaluación previa, donde se ha obtenido como resultado que tienen un nivel de confiabilidad ambos instrumentos diseños para la implementación de la investigación.

3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Estadística descriptiva: Se emplearán cuadros estadísticos simples, dispersión de frecuencias simples y percentiles, dispersión de barras e histogramas, medida de tendencia de dispersión, medida de tendencia de posición, forma y apuntamiento.

Inferencia estadística: Para el contraste de hipótesis se empleará las pruebas de

chi-cuadrado y la prueba de significancia de Coeficiente r de Pearson.

Programa estadístico: se empleará el SPSS 15.0 y Microsoft Office Excel 2007.

Capítulo IV

4. RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras

4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones

Variable clima organizacional

Tabla 3

Distribución de frecuencias del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Niveles		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	6,0	6,0	6,0
	Medio	101	66,9	66,9	72,8
	Alto	41	27,2	27,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

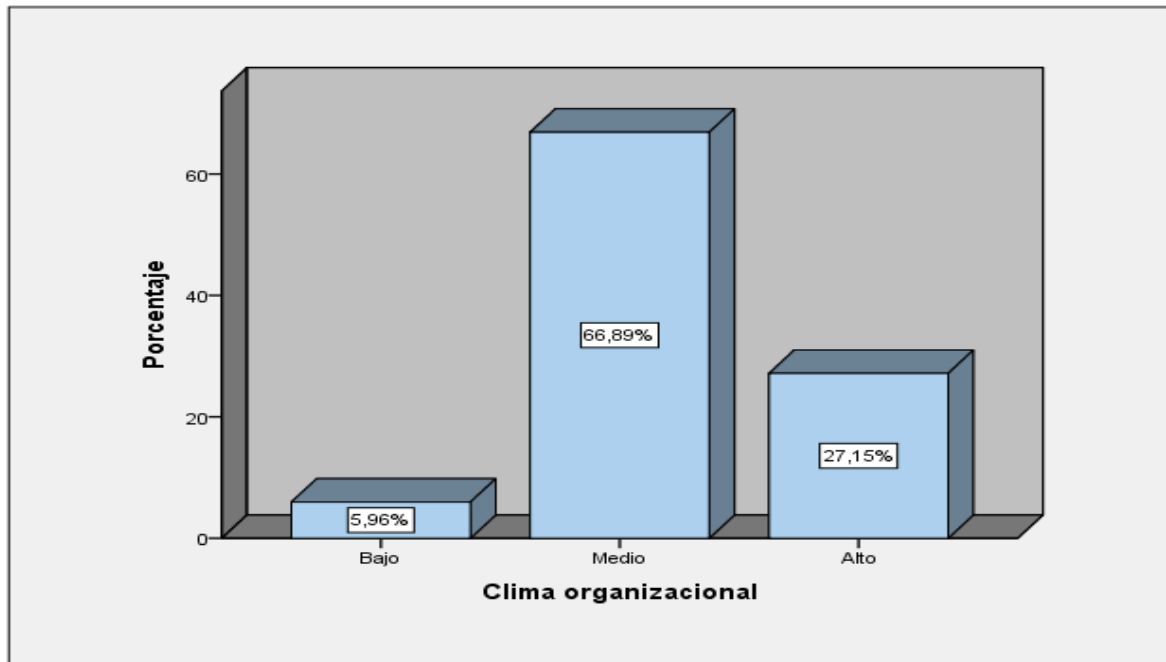


Figura 1. Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 3 y figura 1, se aprecia las percepciones del personal que trabaja en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, encontrándose que el 66.9% de ellos consideraban dichas percepciones en un nivel medio, mientras que otro 27.5% indicaban en un nivel alto. En cambio, solo un 6.0% opinaron que era bajo. Esto permite colegir que existe un clima organizacional favorable entre los encuestados, es decir consideran que la combinación del ambiente físico, social y las actitudes y valores que existe en la fiscalía es percibido de forma positiva por el personal.

Dimensiones del clima organizacional

Ambiente físico

Tabla 4

Distribución de frecuencias de la dimensión ambiente físico del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	12	7,9	7,9	7,9
	Medio	86	57,0	57,0	64,9
	Alto	53	35,1	35,1	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

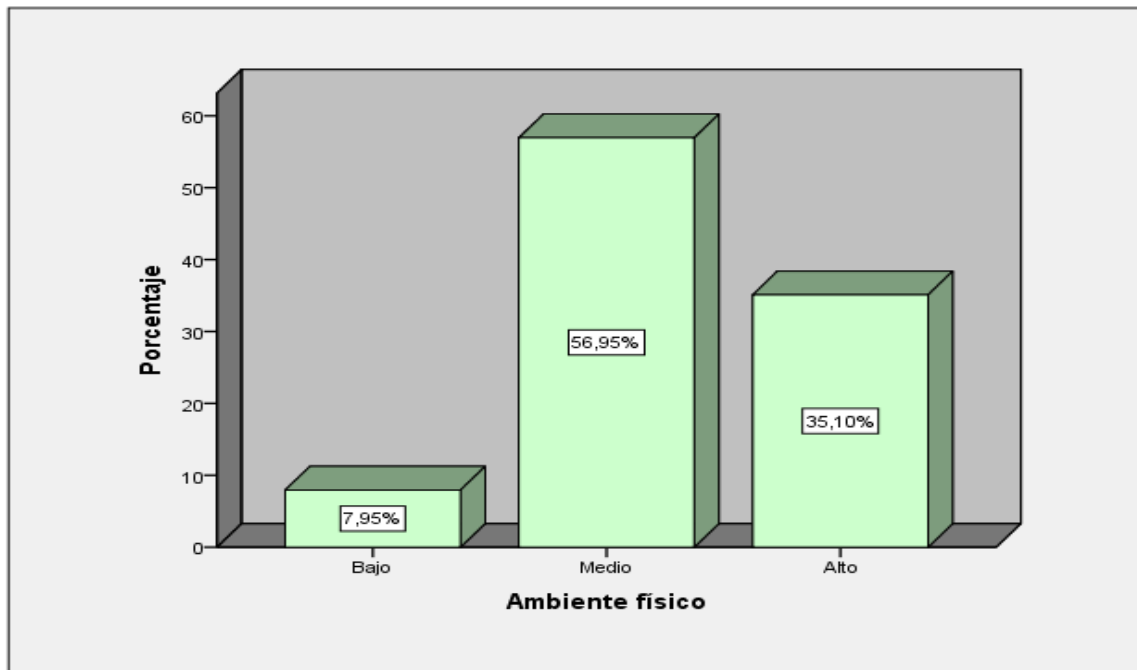


Figura 2. Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual de la dimensión ambiente físico del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 4 y figura 2, se aprecia las percepciones del personal que trabaja en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, con respecto al ambiente físico, encontrándose que el 57.0% de ellos consideraban en un nivel medio, mientras que otro 35.1% indicaban que estaba en un nivel alto. En cambio, solo un 7.9% opinaron todo lo contrario, es decir que era bajo. Esto permite inferir a grandes rasgos que existe un ambiente físico del clima organizacional favorable entre los encuestados, es decir estiman la infraestructura, el área de trabajo como los equipos y muebles como componentes importantes que facilitan su labor cotidiana y atención de los usuarios.

Ambiente social

Tabla 5

Distribución de frecuencias de la dimensión ambiente social del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	6,0	6,0	6,0
	Medio	107	70,9	70,9	76,8
	Alto	35	23,2	23,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

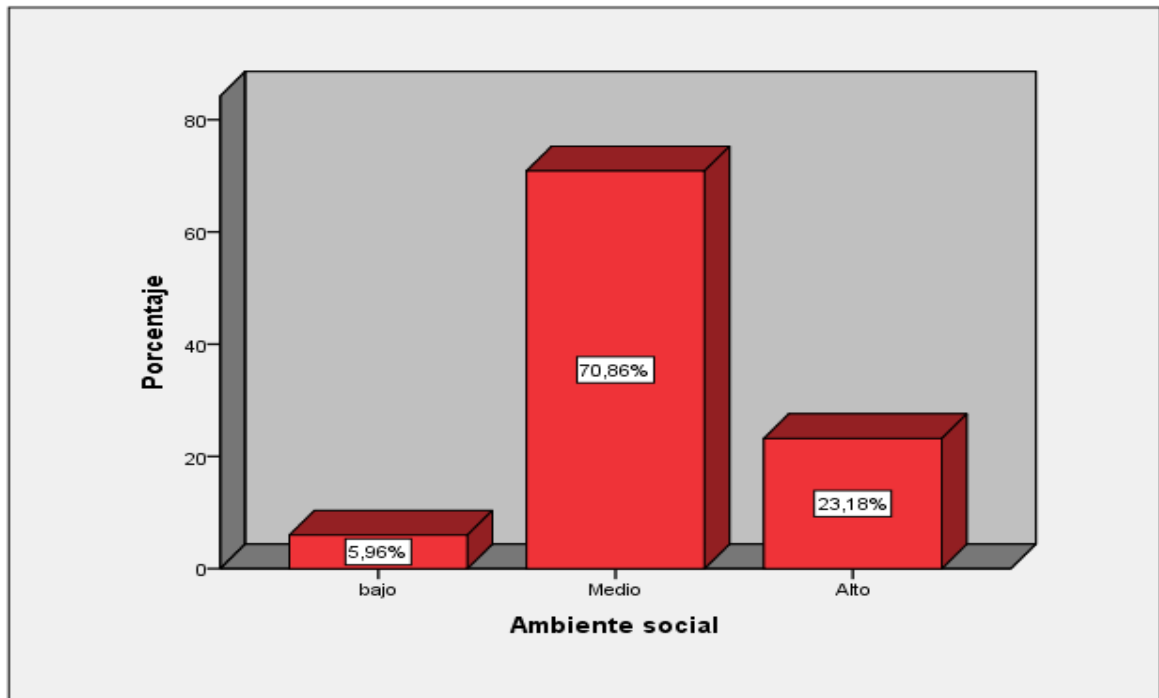


Figura 3. Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual de la dimensión ambiente social del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 5 y figura 3, se aprecia las percepciones del personal que trabaja en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, con respecto al ambiente social, encontrándose que el 70.9% de ellos lo consideraban en un nivel medio, mientras que otro 23.2% señalaron que estaba en un nivel alto. En cambio, solo un 6.0% opinaron todo lo contrario, es decir lo consideraban bajo. Esto permite deducir a grandes rasgos que existe un ambiente social del clima organizacional favorable entre los encuestados, porque consideran estimulan sus expectativas, facilita la autonomía de trabajo y, sobre todo, el reconocimiento de los colegas y superiores jerárquicos.

Actitudes y valores

Tabla 6

Distribución de frecuencias de la dimensión actitudes y valores del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	7,3	7,3	7,3
	Medio	86	57,0	57,0	64,2
	Alto	54	35,8	35,8	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

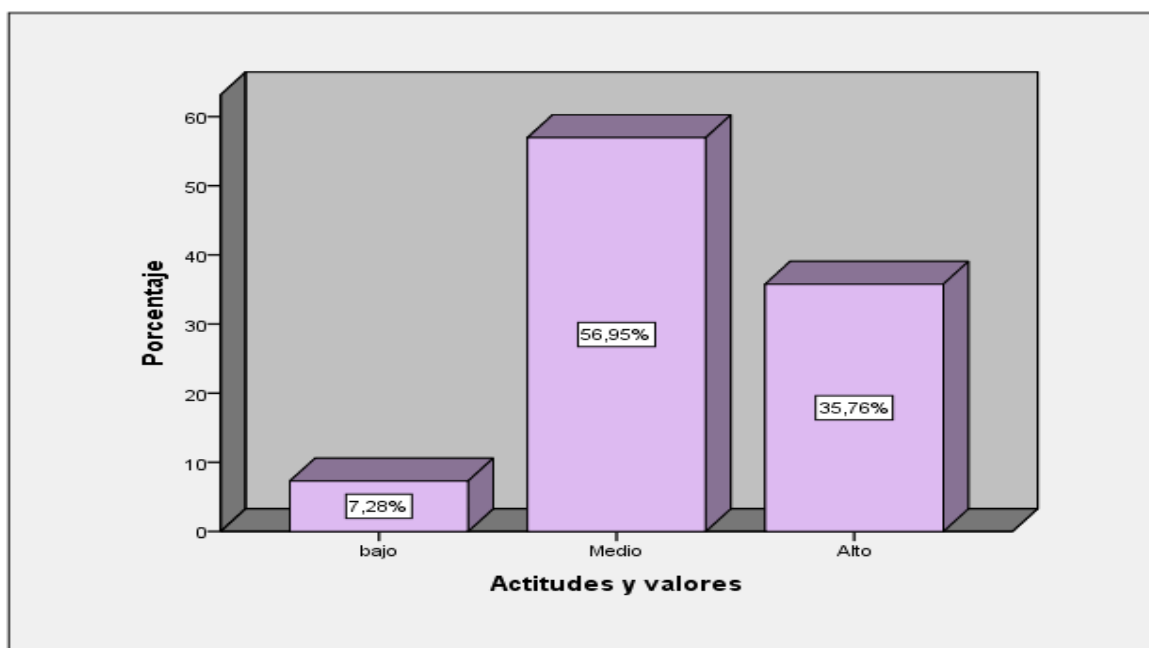


Figura 4. Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual de la dimensión actitudes y valores del clima organizacional, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 4, se observa las percepciones del personal que trabaja en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, con respecto a las actitudes y valores,

encontrándose que el 57.0% de ellos lo consideraban en un nivel medio, mientras que otro 23.2% señalaron que estaba en un nivel alto. En cambio, existe un 6.0% quienes opinaron todo lo contrario, es decir lo consideraban en un nivel bajo. No obstante, permite deducir a grandes rasgos que hay una valoración, respeto entre trabajadores y, sobre todo, satisfacción en el trabajo que realiza el personal encuestado.

Variable clima organizacional

Tabla 7

Distribución de frecuencias del desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	4,6	4,6	4,6
	Medio	89	58,9	58,9	63,6
	Alto	55	36,4	36,4	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

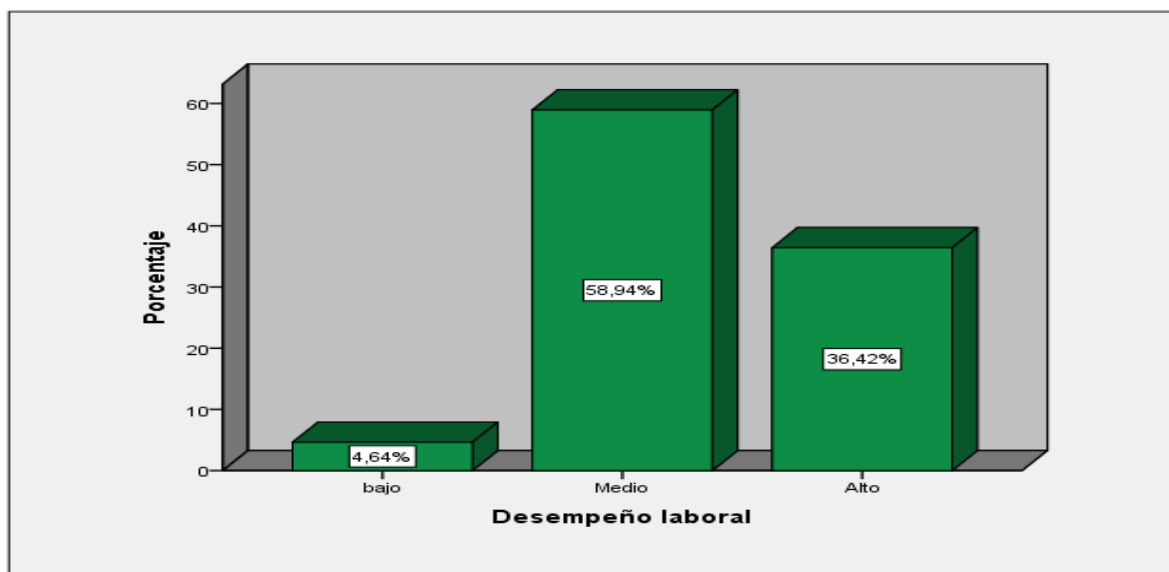


Figura 5. Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual del desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 7 y figura 5, se observa las percepciones del personal que trabaja en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, en relación con el desempeño laboral, encontrándose que el 58.9% de ellos lo consideraban en un nivel medio, mientras que otro 36.4% señalaron que estaba en un nivel alto. En cambio, existe un 4.6% quienes opinaron todo lo contrario, es decir lo consideraban en un nivel bajo. A pesar de ello, permite deducir a grandes rasgos que hay una valoración, tanto del desempeño individual como grupal del personal encuestado.

Dimensiones del desempeño laboral

Desempeño individual

Tabla 8

Distribución de frecuencias de la dimensión desempeño individual, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	5,3	5,3	5,3
	Medio	100	66,2	66,2	71,5
	Alto	43	28,5	28,5	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

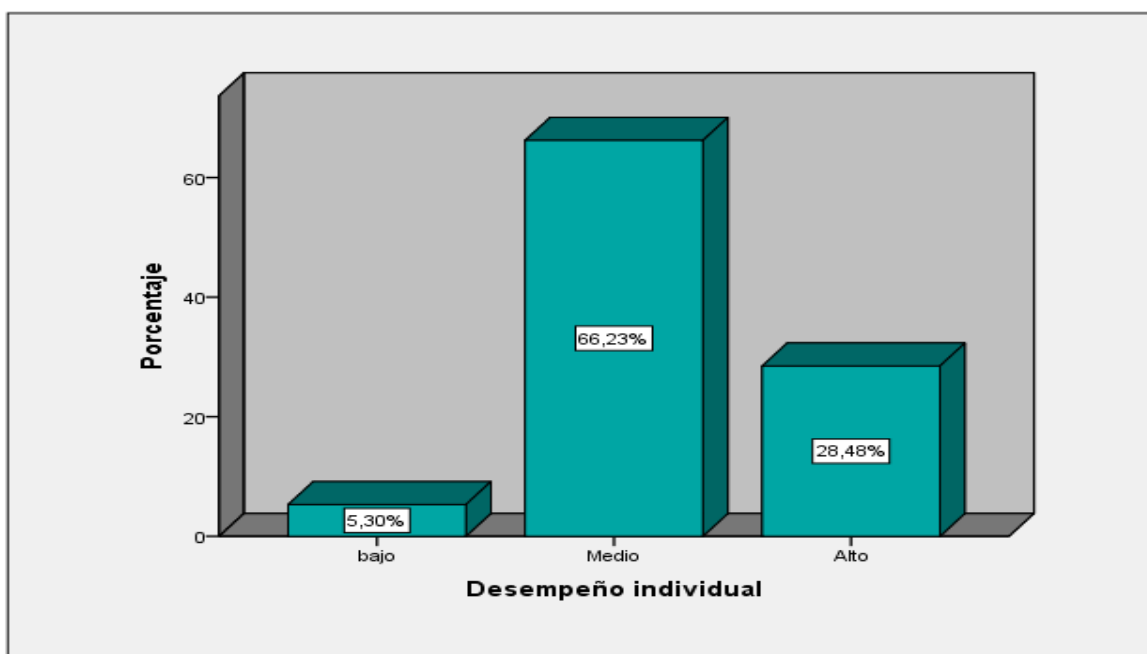


Figura 6. Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual del desempeño individual, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 8 y figura 6, se observa las percepciones del personal que trabaja en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, en relación al desempeño individual, encontrándose que el 66.2% de ellos lo consideraban en un nivel medio, mientras que otro 28.5% señalaron que estaba en un nivel alto. En cambio, existe un 5.3% quienes opinaron todo lo contrario, es decir estipularon en un nivel bajo. A pesar de ello, permite deducir a grandes rasgos que hay destrezas, responsabilidades, compromiso y confidencialidad, responsabilidades, compromiso y confidencialidad con una visión positiva a la hora de realizar el trabajo individual en las comisiones.

Desempeño individual

Tabla 9

Distribución de frecuencias de la dimensión desempeño grupal, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	11,9	11,9	11,9
	Medio	75	49,7	49,7	61,6
	Alto	58	38,4	38,4	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

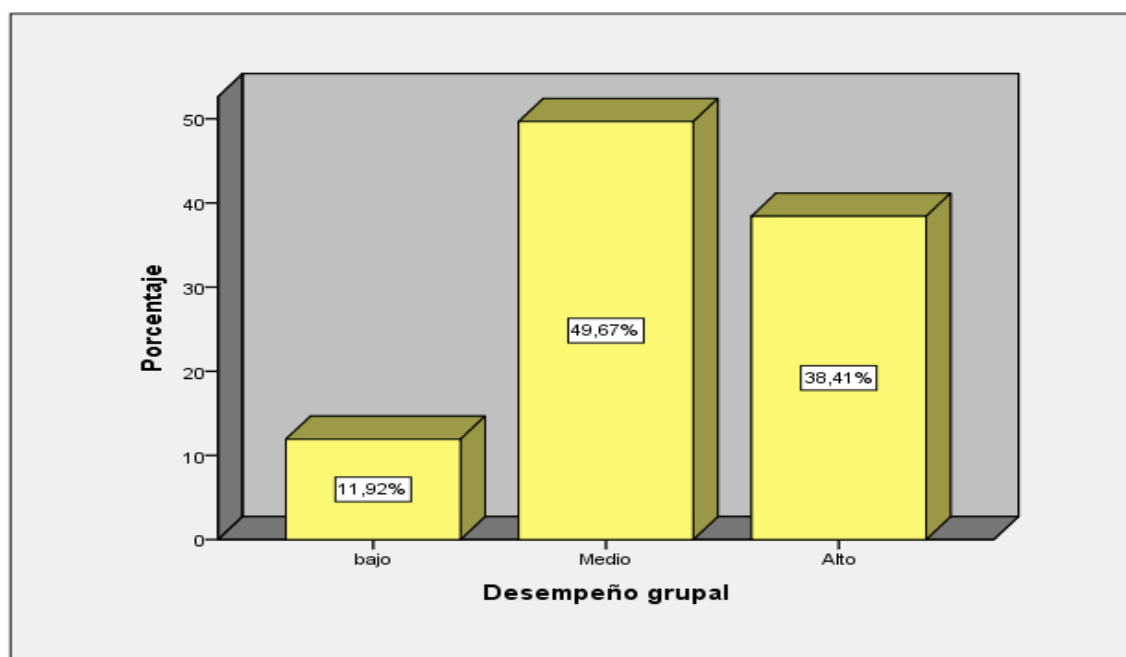


Figura 7. Gráfica de barras de la distribución de frecuencias porcentual del desempeño grupal, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 9 y figura 7, se observa las percepciones del personal que trabaja en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, en relación al desempeño grupal, en-

contrándose que el 49.7% de ellos lo consideraban en un nivel medio, mientras que otro 38.4% señalaron que estaba en un nivel alto. En cambio, existe un 11.9% quienes opinaron todo lo contrario, es decir revelaron en un nivel bajo. A pesar de ello, permite deducir a grandes rasgos que existe entre el personal encuestado participación en equipo, relaciones interpersonales y rendimiento laboral, permitiendo colegir un nivel favorable de desempeño grupal.

4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones

Tabla cruzada de clima organizacional y desempeño laboral

Tabla 10

Distribución de frecuencias bidimensionales de clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Niveles		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Clima organizacional	Bajo	Recuento	7	2	0	9
		% del total	4,6%	1,3%	0,0%	6,0%
	Medio	Recuento	0	81	20	101
		% del total	0,0%	53,6%	13,2%	66,9%
	Alto	Recuento	0	6	35	41
		% del total	0,0%	4,0%	23,2%	27,2%
Total		Recuento	7	89	55	151
		% del total	4,6%	58,9%	36,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

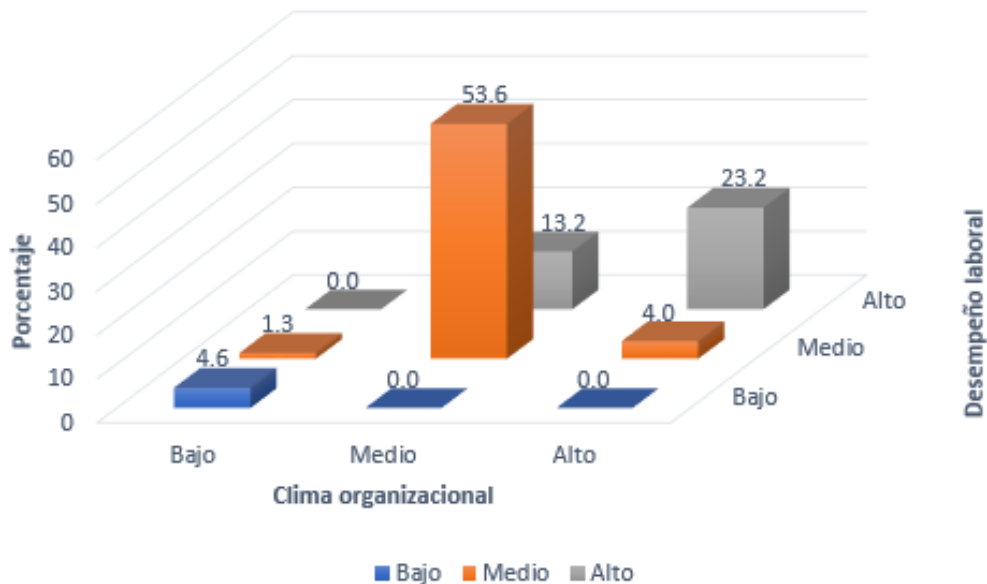


Figura 8. Gráfica de barras bidimensional de la distribución de frecuencias porcentual de clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 10 y figura 8 se observa que las opiniones de los encuestados con respecto al clima organizacional y desempeño laboral, vemos que se encuentra asociada mayoritariamente en el nivel medio (53.6%) y alto (23.2%) y en menor escala en el nivel bajo (4.2%), lo que permite afirmar la existencia de una relación altamente significativa, según se desprende de la opinión del personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Tabla cruzada de ambiente físico y desempeño laboral

Tabla 11

Distribución de frecuencias bidimensionales de ambiente físico del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Niveles		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Ambiente físico	Bajo	Recuento	7	5	0	12
		% del total	4,6%	3,3%	0,0%	7,9%
	Medio	Recuento	0	73	13	86
		% del total	0,0%	48,3%	8,6%	57,0%
	Alto	Recuento	0	11	42	53
		% del total	0,0%	7,3%	27,8%	35,1%
	Total	Recuento	7	89	55	151
		% del total	4,6%	58,9%	36,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

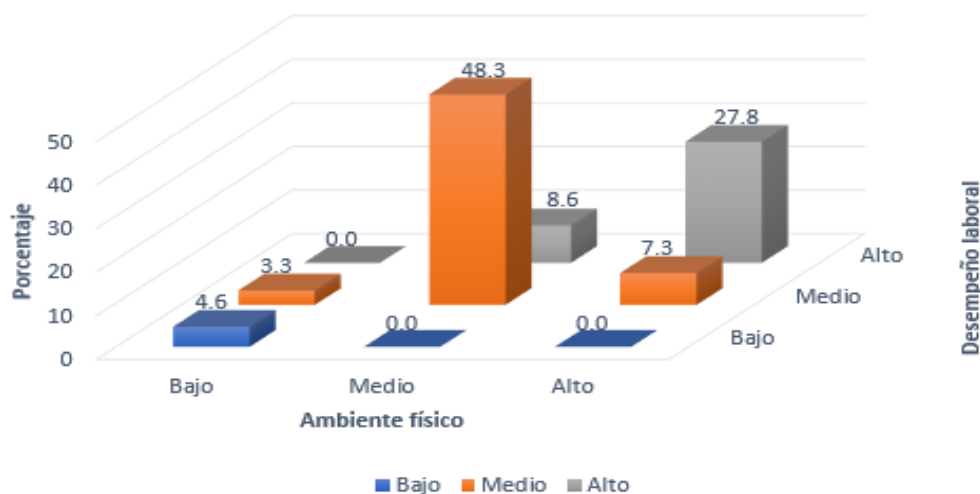


Figura 9. Gráfica de barras bidimensional de la distribución de frecuencias porcentual de ambiente físico del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 11 y figura 9 se observa que las opiniones de los encuestados con respecto al ambiente físico del clima organizacional y desempeño laboral, observamos que se encuentra asociada mayoritariamente en el nivel medio (48.3%) y alto (27.8%) y en menor escala en el nivel bajo (4.6%), lo que permite afirmar la existencia de una relación altamente significativa, según se admite de la opinión del personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Tabla cruzada de ambiente social y desempeño laboral

Tabla 12

Distribución de frecuencias bidimensionales de ambiente social del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Niveles		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Ambiente social	Bajo	Recuento	7	2	0	9
		% del total	4,6%	1,3%	0,0%	6,0%
	Medio	Recuento	0	81	26	107
		% del total	0,0%	53,6%	17,2%	70,9%
	Alto	Recuento	0	6	29	35
		% del total	0,0%	4,0%	19,2%	23,2%
Total	Recuento	7	89	55	151	
	% del total	4,6%	58,9%	36,4%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

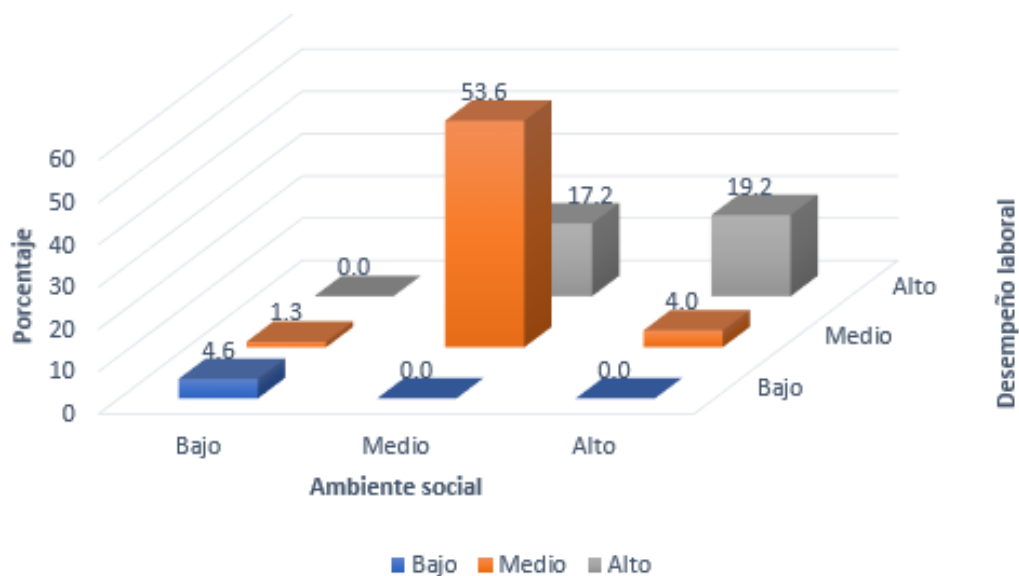


Figura 10. Gráfica de barras bidimensional de la distribución de frecuencias porcentual de ambiente social del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 12 y figura 10 se observa que las opiniones de los encuestados con respecto al ambiente social del clima organizacional y desempeño laboral, observamos que se encuentra asociada mayoritariamente en el nivel medio (53.6%) y alto (19.2%) y en menor escala en el nivel bajo (4.6%), lo que permite afirmar la existencia de una relación altamente significativa, según se admite de la opinión del personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Tabla cruzada de actitudes y valores y desempeño laboral

Tabla 13

Distribución de frecuencias bidimensionales de actitudes y valores del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Niveles		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Actitudes y valores	Bajo	Recuento	6	4	1	11
		% del total	4,0%	2,6%	0,7%	7,3%
	Medio	Recuento	1	67	18	86
		% del total	0,7%	44,4%	11,9%	57,0%
	Alto	Recuento	0	18	36	54
		% del total	0,0%	11,9%	23,8%	35,8%
	Total	Recuento	7	89	55	151
		% del total	4,6%	58,9%	36,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

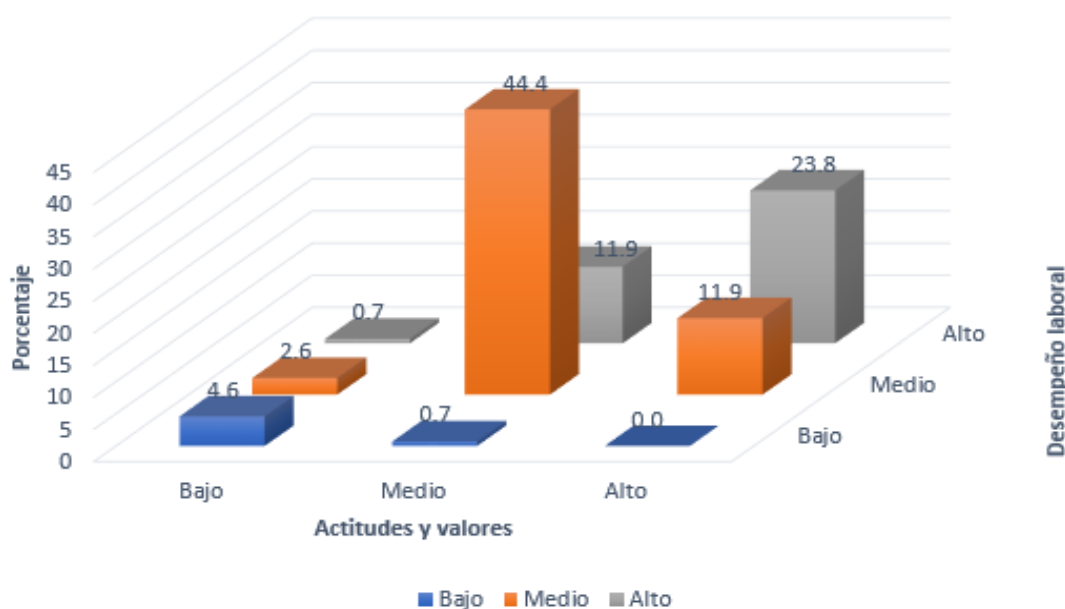


Figura 11. Gráfica de barras bidimensional de la distribución de frecuencias porcentual de actitudes y valores del clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Interpretación:

En la tabla 13 y figura 11 se observa que las opiniones de los encuestados con respecto al actitudes y valores del clima organizacional y desempeño laboral, observamos que se encuentra asociada mayoritariamente en el nivel medio (44.4%) y alto (23.8%) y en menor escala en el nivel bajo (4.6%), lo que permite afirmar la existencia de una relación altamente significativa, según se admite de la opinión del personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

4.1.3. Prueba de normalidad

Con el propósito de proceder al contraste de hipótesis es preciso realizar la prueba de normalidad con el fin de determinar la procedencia de la distribución de los datos, esto es si provienen de una distribución paramétrica o, en su defecto, de una distribución no paramétrica, y de esta manera utilizar el estadístico correspondiente al contraste de hipótesis.

Tabla 14

Prueba de normalidad de las variables de investigación

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,382	151	,000
Desempeño laboral	,351	151	,000

Fuente: base de datos.

^a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación

En la tabla 14 se aprecia la variable clima organizacional con un estadístico K-S = 0.382, $p = .000 < .05$, de modo que se rechaza la hipótesis de normalidad de los datos ($p > .05$); del

mismo modo, ocurre para la variable desempeño laboral, cuyo estadístico K-S = 0.351, $p = .000 < .05$, por tanto, también se rechaza la hipótesis de normalidad de los datos ($p > .05$). De manera que los datos de ambas variables son de índole no paramétricos, razón por el cual es necesario aplicar como estadístico en el contraste de hipótesis la Rho de Spearman. Finalmente, para establecer una interpretación de los resultados resulta pertinente considerar la siguiente tabla.

Tabla 15

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a 0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Martínez y Campos (2015, p. 185).

4.1.4 Contrastación de hipótesis de la investigación

Hipótesis general

H₀: No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

H_a: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

H₀: $\rho = 0$

H₁: $\rho \neq 0$

Prueba estadística: Rho de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla 16

Prueba de Spearman de clima organizacional y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

		Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,682**
	Desempeño laboral	N	151
		Coeficiente de correlación	,682**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	151

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

Interpretación

Los datos de la tabla referidos a la contrastación de la hipótesis general muestran un coeficiente de correlación según Rho de Spearman = .682** (por lo que es positiva y moderada), con un valor de significancia = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe una relación significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

H_{E1}: Existe una relación significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

H₀: $\rho = 0$

H₁: $\rho \neq 0$

Prueba estadística: Rho de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla 17

Prueba de Spearman de ambiente físico y el desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

		Ambiente físico	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Ambiente físico	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,699**
		N	,000
		N	151
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	151
		Sig. (bilateral)	,699**
		,000	1,000
		,000	.
	N	151	151

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

Interpretación

Los datos de la tabla referidos a la contrastación de la hipótesis específica 1 muestran un coeficiente de correlación según Rho de Spearman = .699 (El cual es positiva y moderada), con un valor de significancia = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,05; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe una relación significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe una relación significativa entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

H_{E2}: Existe una relación significativa entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

H₀: $\rho = 0$

$H_1: \rho \neq 0$

Prueba estadística: Rho de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza H_0

Tabla 18

Prueba de Spearman de ambiente social y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

		Ambiente social	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Ambiente social	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,361**
	Desempeño laboral	N	.
		Coefficiente de correlación	151
		Sig. (bilateral)	151
		N	1,000

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

Interpretación

Los datos de la tabla referidos a la contrastación de la hipótesis específica 2 muestran un coeficiente de correlación según Rho de Spearman = .612 (positiva y moderada), con un valor de significancia = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,05; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe una relación significativa entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe una relación significativa entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

H_{E3}: Existe una relación significativa entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

H₀: $\rho = 0$

H₁: $\rho \neq 0$

Prueba estadística: Rho de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla 19

Prueba de Spearman de actitudes y valores y desempeño laboral, según personal encuestado de fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

		Actitudes y valores	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Actitudes y valores	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,524**
	Desempeño laboral	N	.
		Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	151
		N	151

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

Interpretación

Los datos de la tabla referidos a la contratación de la hipótesis específica 3 muestran un coeficiente de correlación según Rho de Spearman = .524** (El cual es positiva y moderada), con un valor de significancia = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe una relación significativa entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.

Capítulo V

5. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de los resultados

El objetivo de la presente investigación consistió en determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018. Después de realizado el trabajo de campo, que consistió en aplicar la técnica de la encuesta a través de sendos cuestionarios debidamente validados y confiables, se obtuvo evidencia empírica para efectuar luego el contraste con las hipótesis de investigación, esto es: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.

El clima organizacional se encontró en el nivel medio con un valor de (66.9%), mientras que el desempeño laboral obtuvo un (58.9%); al haberse hecho el cruce respectivo

de la variable clima organizacional y desempeño laboral, se encontró que las percepciones también se situaban en el nivel medio (53.6%) y nivel alto (23.2%), lo que también resultó siendo favorable; esto permite colegir que la percepción que tiene el personal encuestado de las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, es holgadamente favorable. Por ello que en el plano inferencial se encontró un $Rho = .682$, $p = .000 < .05$, es decir una correlación positiva moderada y altamente significativa.

Una experiencia similar la desarrolló Zans y Catellón (2017) encontró en su estudio que: 1) El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo. 2) Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación. 3) Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

En esa misma línea, Luengo y Valbuena (2013), pusieron en evidencia la existencia de una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. Es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades del personal el desempeño laboral por parte

de los docentes será apropiado y mejora significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias, así como las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores organizacionales.

Sin embargo, el resultado encontrado en el presente estudio discrepa de lo hallado por Paz y Marín (2014) al observar que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño; sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

También el resultado de Meléndez (2015) discrepa al encontrar que el Clima organizacional definitivamente no influye en los resultados, esto es en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones. Por último, refuerza la discrepancia del resultado el hallazgo de Solano (2017) al hallar una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central- Juanjuí, demostrando la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) Es $< 0,05$ es decir "0,000; asimismo, se observa que el nivel de correlación de Pearson muestra un valor positivo y de 0,675. Dichos resultados son provenientes de un inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución. De esta forma, el clima organizacional, es una variable que requiere de un

ambiente adecuado para estimular el desempeño laboral. Complementariamente, Gallegos (2016) encontró en base a la evaluación de 180 grados, donde los jefes evaluaron a sus subordinados, indicó que el 58.30% de la persona en Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa se encuentran con un desempeño laboral muy bueno, el 20% con un nivel bueno, y el 1.7 % con un nivel regular.

Con respecto a la hipótesis específica 1, se debe señalar que la hipótesis planteada fue: Existe una relación significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018. Con respecto a la dimensión ambiente físico se encontró que el 57.0% percibió en el nivel medio esto revela que existe una percepción favorable por parte de los encuestados, de modo que al cruzarse las dos variables se encontró una relación simétrica en el nivel medio (48.3%) y en el alto (27.8%). Esta relación se confirma en el plano inferencial al hallarse un Rho de Spearman = 0.699, $p = .000 < .05$, es decir se trata de una relación positiva moderada y altamente significativa.

En esa misma línea, Gallegos (2016) encontró que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores el Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, lo cual quedó demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio a su vez un muy buen desempeño laboral. Al revisar el P valor se observa que este es de 0.001, es decir es menor a 0,05, lo cual significa que existe relación entre ambas variables. Esto comprueba la hipótesis, siendo factible elaborar una propuesta y mejora de clima organizacional.

En relación a la hipótesis específica 2, se debe señalar que las percepciones de los entrevistados dan cuenta con respecto al ambiente social y desempeño laboral, se pudo determinar que un 70.9% se hallaba en el nivel medio y esto se ve reflejada en la asociación de las variables con un nivel medio (53.6%) y alto (19.2%), valores se pone en

evidencia en el plano inferencial al obtenerse un $Rho = 0.612$, $p = .000 < .05$, esto es se trata de una relación positiva moderada y altamente significativa.

Este resultado se respalda en lo hallado por Aguado (2012) al afirmar que existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa el distrito de Ventanilla. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere. De igual modo, el trabajo de Gallegos (2016) permitió determinar de acuerdo con la percepción de los servidores que el clima organizacional en Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa se encuentra en un nivel promedio, lo cual es positivo para la institución; sin embargo, existen cinco indicadores que deben mejorarse como lo son las relaciones interpersonales, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y valores colectivos.

En lo que respecta a la hipótesis 3, se debe indicar que las percepciones de los entrevistados dan cuenta con respecto a las actitudes y valores y el desempeño laboral, se pudo determinar que un 57.0% se hallaba en el nivel medio, esto se ve reflejado en la asociación de las variables con un nivel medio (44.4%) y alto (23.8%), valores se pone en evidencia en el plano inferencial al obtenerse un $Rho = 0.524$, $p = .000 < .05$, esto es se trata de una relación positiva moderada y altamente significativa. Mientras este resultado se inscribe en el aporte de García y Segura (2013) amparado en los resultados de estudio permitiéndoles determinar que existe una correlación baja, pero significativa entre la dimensión relaciones interpersonales de la variable clima organizacional y la dimensión evaluación de la variable desempeño docente. Las relaciones interpersonales se encuentran entre los niveles alto y muy alto, la evaluación es principalmente del nivel alto. Las relaciones interpersonales influyen en la evaluación que realizan los docentes de las

instituciones educativas de Cajay. Sin embargo, la baja correlación indica que los docentes deben mejorar en evaluación.

5.2. Conclusiones

- Primera. Con respecto al objetivo general, se comprobó que, sí existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, dado que se obtuvo una relación positiva y moderada según Rho de Spearman $=.682$ ”, con un valor de significancia $= 0.000 < 0.05$. Rechazándose la hipótesis nula y confirmándose como válida la hipótesis sostenida en la presente investigación.
- Segunda. Con respecto al objetivo específico 1, se comprobó que, sí existe una relación significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, dado que se obtuvo una relación positiva y moderada, según Rho de Spearman $=.699$ ”, con un valor de significancia $= 0.000 < 0.05$. Rechazándose la hipótesis nula y confirmándose como válida la hipótesis sostenida en la presente investigación.
- Tercera. Con respecto al objetivo específico 2, se comprobó que, sí existe una relación significativa entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, dado que se obtuvo una relación positiva y moderada, según Rho de Spearman $=.612$ ”, con un valor de significancia $= 0.000 < 0.05$ de significancia. Rechazándose la hipótesis nula y confirmándose como válida la hipótesis sostenida en la presente investigación.
- Cuarta. Con respecto al objetivo específico 3, se comprobó que, sí existe una relación significativa entre las actitudes y valores con el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, dado que se obtuvo una relación positiva y moderada según Rho de Spearman $=.524$ ”, con un valor de significancia $= 0.000 < 0.05$. Aceptándose la hipótesis sostenida.

5.3. Recomendaciones

- Primera:** Recomendar al Gerente del área de las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, implementar recursos propios implementar condiciones laborales.
- Segunda:** Recomendar al Gerente del área de las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, mejorar los ambientes físicos (Iluminación, Ventilación, calefacción, equipos ergonómicos, distribución de los espacios, entre otros) para brindar seguridad y velar por su salud ocupacional.
- Tercera:** Recomendar al Gerente del área de las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, fortalecer las relaciones interpersonales mediante la implementación de un programa de inteligencia emocional y coaching.
- Cuarta:** Recomendar al Gerente del área de las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018, buenas prácticas en materia de ética, desarrollo de valores morales y lucha contra la corrupción.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Laura. P (2015), “*Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (Cafesa)*”, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica, Recuperado
porwww.kerwa.ucr.ac.cr/bistream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence.
- Luengo Y. y Valbuena M. (2013) “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*”. Maracaibo, Universidad de Zulia.
- Meléndez R. (2015) “*Relación entre el Clima Laboral y el Desempeño Laboral de los Servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo de 2013 - 2014*”, Quito, Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Monsalve (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Monte Avila, Caracas.
- Paz A. Y Marín B. (2014) “*Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales*”, Manizales, Universidad Autónoma de Manizales.
- Vergara (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*, Tesis Doctoral , USB, Caracas.
- Zans. A y Castellón. J. (2017), *Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos y Docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN-Managua en el Periodo 2016*”, Matagalpa-

Universidad Nacional de Nicaragua.

Tesis

Aguado, J. (2012) *El Clima Organizacional y de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Gallegos, F. (2016). *Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los servidores del Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad Nacional de San Agustín.

García, G. y Segura, L. (2013) *El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Cajay- 2013*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Laura, P. (2015). *Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (Cafesa)*, (Tesis de Maestría). Costa Rica: Universitaria Rodrigo Facio.

Luengo Y. y Valbuena M. (2013) en su tesis: *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*. (Tesis de maestría) Universidad del Zulia.

Montoya, D. (2014). *Relación entre Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú

Meléndez R. (2015) *Relación entre el Clima Laboral y el Desempeño Laboral de los Servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de*

Finanzas, en el periodo de 2013 – 2014. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Solano, S. (2017). *Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, año 2017.* Perú: Universidad César Vallejo.

Zans, A. y Catellón, J. (2017). *Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos y Docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN-Managua en el Periodo 2016.,* (Tesis de maestría). Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

ANEXOS

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS FISCALÍAS

PENALES DEL MINISTERIO PÚBLICO DE HUANCAYO, 2018

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS.	HIPOTESIS	VARIABLES DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>General ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo– 2018?</p> <p>Específicos ¿Qué relación existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.</p> <p>Objetivo específico: Determinar la relación que existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.</p> <p>Determinar la relación que</p>	<p>Hipótesis general Existe una relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018.</p> <p>Hipótesis específicas Existe una relación positiva entre el ambiente físico y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018</p> <p>Existe una relación positiva entre el ambiente social y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.</p> <p>Existe una relación positiva entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales</p>	<p>V1: Clima Organizacional Ambiente físico Ambiente social Actitudes y valores</p> <p>V2: Desempeño Laboral Desempeño individual Desempeño grupal</p>	<p>Tipo: Básica</p> <p>Nivel: Correlacional.</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No Experimental, descriptivo y correlacional</p> <p>Población: 250 trabajadores de las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo.</p> <p>Muestra: 156 trabajadores de las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo</p> <p>Técnicas e Instrumentos de recolección de datos: las encuestas, el fichaje, observación directa y análisis de contenido observacional y como instrumento a emplearse será las encuestas.</p> <p>Técnicas de análisis de datos: Estadística descriptiva: Se</p>

	<p>existe entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo – 2018.</p>	<p>del Ministerio Público de Huancayo – 2018.</p>	<p>emplearán cuadros estadísticos simples, dispersión de frecuencias simples y percentiles, dispersión de barras e histogramas, medida de tendencia de dispersión, medida de tendencia de posición, forma y apuntamiento.</p> <p>Inferencia estadística: Para el contraste de hipótesis se empleará las pruebas de chi-cuadrado y la prueba de significancia de Coeficiente r de Pearson.</p> <p>Programa estadístico: se empleará el SPSS 25.0 y Microsoft Office Excel 2016.</p>
--	---	---	---

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos

ENCUESTA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Señor (a) Trabajador la presente encuesta como parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permita determinar el nivel de incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de las fiscalías Penales del Ministerio Publico en la Provincia de Huancayo – 2017”

Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspe (X) el número que mejor le identifica

CATEGORÍAS				
1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

CLIMA ORGANIZACIONAL

AMBIENTE FÍSICO		CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
1	La infraestructura del área donde usted labora es adecuada					
2	En su área de trabajo se tiene suficiente iluminación					
3	La temperatura es la adecuada en su área de trabajo					
4	En su área de trabajo se cuenta con muebles y enceres necesarios					
AMBIENTE SOCIAL		CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
5	Con que frecuencia se realiza la rotación del personal en su institución					
6	Usted realiza el trabajo en equipo con su jefe y compañeros de labores.					
7	Considera usted, que tiene la suficiente autonomía en las labores que realiza.					

8	Tiene usted experiencia con las labores que viene realizando.					
9	El puesto que actualmente ocupa está en relación con su formación profesional.					
10	Considera que la institución se le reconoce y considera por su desempeño.					
11	Considera que la remuneración en la institución es la más adecuada.					
12	Considera que la remuneración en la institución existe igualdad de género, para los puestos de trabajo.					
13	Considera usted que tiene un cierto nivel de estabilidad en el puesto de trabajo, respecto a un futuro.					
VALORES Y ACTITUDES		CATEGORIA				
		1	2	3	4	5
14	Esta usted satisfecho con las labores que realiza en la institución.					
15	Se considera valorado en la institución					
16	En la institución se fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo					
17	Se siente orgulloso de pertenecer a su institución					

**ENCUESTA
DESEMPEÑO LABORAL**

Señor (a) Trabajador la presente encuesta como parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permita determinar el nivel de incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de las fiscalías Penales del Ministerio Publico en la Provincia de Huancayo – 2017”

. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspe (X) el número que mejor le identifica

CATEGORÍAS				
1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

DESEMPEÑO INDIVIDUAL		CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
1	Tiene dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realiza					
2	Destreza para utilizar conocimientos					
3	Cumplimiento de responsabilidades encomendadas					
4	Desarrollo de alternativas de acción					
5	Puntualidad en la entrega de trabajos					
6	Aprovechamiento de recursos de la institución					
7	Nivel de compromiso con el trabajo que realiza					
8	Disposición para realizar trabajos diversos					
9	Confidencialidad y lealtad con el trabajo que realiza					
DESEMPEÑO GRUPAL						
10	Participa de las reuniones de equipo con regularidad y aporta ideas.					

11	Muestra cortesía y respeto por sus demás colegas					
12	Utiliza herramientas y metodologías para preparar y diseñar la mejor estrategia para las diligencias					
13	Muestra capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones					

Anexo 3. Base de datos

CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones	Ambiente físico				Ambiente social							Valores y							PD	NIVEL
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17			
ce1	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	66	3	
ce2	4	4	4	2	4	5	3	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	60	2	
ce3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	61	2	
ce4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	48	2	
ce5	3	3	3	1	2	3	2	3	1	4	1	3	2	3	4	4	3	45	2	
ce6	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	57	2	
ce7	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	64	3	
ce8	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	55	2	
ce9	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	64	3	
ce10	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3	
ce11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	64	3	
ce12	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	67	3	
ce13	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	75	3	
ce14	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	63	3	
ce15	3	3	3	3	5	1	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	43	2	
ce16	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	76	2	
ce17	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	61	2	
ce18	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	60	2	
ce19	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	51	2	
ce20	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	48	2	
ce21	4	4	3	4	4	5	3	4	2	2	4	4	2	3	3	4	3	58	2	
ce22	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	2	1	4	56	2	
ce23	3	4	4	2	4	4	3	2	4	5	3	5	4	5	4	5	4	65	3	
ce24	2	3	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	3	2	4	3	4	50	2	
ce25	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	4	3	4	3	49	2	
ce26	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	4	55	2	
ce27	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	57	2	
ce28	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	62	2	
ce29	4	3	4	3	5	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	57	2	
ce30	4	3	4	5	3	3	3	3	5	3	3	4	5	5	3	4	4	64	3	
ce31	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	2	3	3	3	4	60	2	
ce32	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	2	44	2	
ce33	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	67	2	
ce34	3	4	4	2	3	4	4	3	4	5	4	4	2	2	3	3	3	57	2	
ce35	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	57	2	
ce36	4	5	4	3	4	3	4	2	3	2	2	4	3	4	3	5	4	59	2	
ce37	4	2	3	2	4	2	1	1	1	3	4	4	4	1	3	2	3	44	2	
ce38	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	56	2	
ce39	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	52	2	
ce40	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	52	2	
ce41	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	63	3	
ce42	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	64	3	
ce43	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	67	3	
ce44	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	68	3	
ce45	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	62	2	
ce46	3	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	51	2	
ce47	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	3	62	2	
ce48	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	59	2	
ce49	4	3	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	2	3	4	4	4	67	3	
ce50	3	3	4	2	2	3	3	3	3	5	3	4	4	2	3	3	3	53	2	
ce51	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	2	51	2	
ce52	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	69	3	
ce53	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	60	2	
ce54	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	58	2	
ce55	4	4	5	4	4	4	3	4	4	2	4	5	3	4	3	4	3	64	3	
ce56	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	74	3	
ce57	4	3	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	59	2	
ce58	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	68	3	
ce59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	2	
ce60	4	4	3	2	3	2	4	2	4	3	3	2	3	3	2	3	4	51	2	

ce61	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	62	2
ce62	4	3	3	4	3	3	2	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	60	2
ce63	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	63	3
ce64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	75	3
ce65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	67	2
ce66	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	4	70	3
ce67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	66	3
ce68	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	56	2
ce69	3	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	4	1	4	3	3	3	43	2
ce70	4	4	5	2	3	4	3	2	2	4	3	4	3	2	3	4	4	56	2
ce71	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	71	3
ce72	4	3	3	2	4	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	53	2
ce73	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	59	2
ce74	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	60	2
ce75	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	55	2
ce76	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	57	2
ce77	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	63	3
ce78	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	45	2
ce79	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	76	3
ce80	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	48	2
ce81	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	33	1
ce82	1	3	5	2	1	4	2	1	3	1	1	3	5	2	3	4	1	42	2
ce83	4	2	5	3	1	5	3	4	2	4	2	4	5	3	1	3	4	55	2
ce84	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	45	2
ce85	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	45	2
ce86	4	3	4	2	5	1	2	1	4	5	2	3	5	4	3	1	2	51	2
ce87	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	45	2
ce88	2	4	5	1	3	2	4	5	1	2	4	2	4	5	1	3	2	50	2
ce89	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	48	2
ce90	2	3	3	3	4	4	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3	4	49	2
ce91	2	2	3	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	44	2
ce92	2	4	5	3	1	2	3	4	3	2	5	3	5	2	3	4	1	52	2
ce93	5	2	2	2	3	3	3	3	3	5	4	5	2	3	5	4	4	58	3
ce94	2	3	4	2	5	1	2	1	4	2	3	2	3	2	3	2	3	44	2
ce95	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	3	3	5	40	2
ce96	1	4	5	1	3	2	4	5	1	2	1	2	5	2	2	4	3	47	2
ce97	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	2	45	2
ce98	1	3	3	3	4	4	2	3	4	5	1	3	4	2	2	2	3	49	2
ce99	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	44	2
ce100	1	3	4	3	3	3	2	2	3	2	1	2	4	3	2	3	4	45	2
ce101	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	5	2	3	5	55	2
ce102	4	4	4	3	3	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	72	3
ce103	4	4	2	4	3	1	1	3	3	5	4	3	3	2	1	3	3	49	2
ce104	2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	56	2
ce105	4	4	4	3	3	5	3	4	4	5	3	2	3	5	4	4	3	63	3
ce106	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	1	3	3	4	5	5	58	2
ce107	1	3	3	4	4	3	5	4	2	2	4	5	2	3	4	1	5	55	2
ce108	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	1	3	1	2	5	2	3	50	2
ce109	2	3	5	3	4	3	4	3	3	1	2	3	4	2	2	3	3	50	2
ce110	4	5	2	4	3	1	4	2	3	5	1	2	3	4	5	4	3	55	2

ce111	1	3	5	5	4	4	4	5	4	4	1	3	4	2	3	5	5	62	2
ce112	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	58	2
ce113	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	76	3
ce114	4	4	5	2	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	64	2
ce115	3	3	5	3	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	64	2
ce116	1	4	4	2	2	1	1	1	4	4	1	3	2	4	5	2	4	45	2
ce117	4	3	2	1	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	56	2
ce118	3	2	4	2	3	2	2	3	2	1	3	4	4	4	3	4	3	49	2
ce119	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	58	2
ce120	4	3	5	3	4	3	4	3	3	1	5	4	3	4	3	3	3	58	2
ce121	3	5	2	4	3	1	4	2	3	5	1	3	4	4	4	4	3	55	2
ce122	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	74	3
ce123	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	63	3
ce124	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	69	3
ce125	3	4	5	2	4	3	4	4	5	4	3	2	1	3	4	4	1	56	2
ce126	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	67	3
ce127	4	4	4	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	53	2
ce128	3	3	2	1	4	4	3	2	4	3	4	4	5	3	4	5	4	58	2
ce129	4	2	4	2	3	2	2	3	2	1	3	4	4	3	2	3	3	47	2
ce130	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	77	3
ce131	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	4	5	3	5	4	4	68	3
ce132	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	78	3
ce133	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	72	3
ce134	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	81	3
ce135	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	55	2
ce136	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	67	3
ce137	3	3	4	1	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	3	4	3	57	2
ce138	4	3	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	54	2
ce139	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	2	37	1
ce140	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	53	2
ce141	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	59	2
ce142	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	71	3
ce143	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	57	2
ce144	2	3	1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	3	2	1	2	3	32	1
ce145	1	2	3	2	2	1	2	1	3	2	2	3	1	3	4	2	2	36	1
ce146	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1	3	2	1	2	1	2	1	29	1
ce147	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	28	1
ce148	1	3	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	3	1	2	1	2	30	1
ce149	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	62	2
ce150	2	3	1	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	32	1
ce151	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	1	29	1

DESEMPEÑO LABORAL

	Desempeño individual									Desempeño Grupal				PD	NIVEL
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13		
ce1	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	46	3
ce2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	48	3
ce3	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	45	3
ce4	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3	1	32	2
ce5	3	3	2	3	3	4	2	4	4	2	3	3	1	37	2
ce6	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	52	3
ce7	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	48	3
ce8	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	41	2
ce9	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	39	2
ce10	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	53	3
ce11	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	48	3
ce12	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	49	3
ce13	4	4	5	3	5	3	5	3	4	4	5	5	4	54	3
ce14	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	53	3
ce15	4	4	5	3	4	1	1	4	4	4	4	4	4	46	3
ce16	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	56	3
ce17	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	44	2
ce18	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	45	2
ce19	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	35	2
ce20	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	43	2
ce21	4	1	2	4	5	4	5	3	4	2	3	4	3	44	2
ce22	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	42	2
ce23	2	4	5	4	5	3	3	4	3	4	2	3	4	46	2
ce24	4	2	3	1	2	3	4	5	4	3	2	1	3	37	2
ce25	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	49	3
ce26	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	48	3
ce27	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	45	2
ce28	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	43	2
ce29	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	38	2
ce30	3	3	3	2	3	3	3	5	4	4	3	3	5	44	2
ce31	3	4	3	5	4	3	3	2	4	4	3	4	4	46	2
ce32	3	3	4	3	2	1	2	3	2	3	2	2	1	31	2
ce33	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	54	3
ce34	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	42	2
ce35	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	47	2
ce36	2	4	3	4	4	3	3	5	2	3	4	3	3	43	2
ce37	3	2	3	3	3	2	4	3	3	1	3	2	4	36	2
ce38	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	32	2
ce39	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	2
ce40	4	5	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	48	3
ce41	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	49	3
ce42	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	53	3
ce43	4	3	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5	52	3
ce44	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4	4	56	3
ce45	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3
ce46	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	40	2
ce47	3	4	2	5	3	5	3	3	4	2	4	4	3	45	2
ce48	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	44	2
ce49	5	4	4	5	5	2	3	5	4	4	3	4	3	51	3
ce50	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	37	2

ce51	3	4	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	4	42	2
ce52	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	49	3
ce53	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	53	3
ce54	4	4	4	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	51	3
ce55	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	49	3
ce56	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	60	3
ce57	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	46	3
ce58	4	4	5	5	4	5	4	3	4	2	3	4	4	51	3
ce59	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	3
ce60	2	1	3	3	2	3	2	4	3	2	4	3	1	33	2
ce61	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	48	3
ce62	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	48	3
ce63	5	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	54	3
ce64	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3
ce65	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	50	3
ce66	4	3	4	3	4	1	3	3	4	2	3	4	3	41	2
ce67	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50	3
ce68	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	40	2
ce69	4	3	4	1	1	1	3	3	2	3	3	4	3	35	2
ce70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3
ce71	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5	5	4	52	3
ce72	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	2	38	2
ce73	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	43	2
ce74	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	44	2
ce75	2	3	2	3	4	2	3	4	3	2	3	3	4	38	2
ce76	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	43	2
ce77	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	48	3
ce78	3	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	30	2
ce79	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	58	3
ce80	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	2
ce81	2	4	2	4	5	2	2	4	2	4	2	2	2	37	2
ce82	3	1	3	1	2	4	3	2	4	5	1	3	5	37	2
ce83	2	4	3	1	3	4	2	5	2	1	3	4	1	35	2
ce84	3	3	3	4	3	3	2	3	2	1	3	2	3	35	2
ce85	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	34	2
ce86	4	5	3	1	2	3	2	3	5	4	3	5	2	42	2
ce87	3	2	3	2	3	4	5	3	4	2	2	3	4	40	2
ce88	5	3	1	1	3	1	4	2	5	2	3	2	2	34	2
ce89	3	2	3	3	3	2	3	4	5	4	2	3	3	40	2
ce90	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	3	4	40	2
ce91	2	3	2	3	2	3	3	5	3	3	4	3	5	41	2
ce92	2	3	4	5	3	4	2	3	5	1	2	3	2	39	2
ce93	4	5	5	5	4	1	4	5	5	3	4	3	5	53	3
ce94	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	43	2
ce95	4	3	1	2	1	2	4	5	3	1	3	2	2	33	2
ce96	1	2	4	2	4	2	3	2	3	4	4	2	5	38	2
ce97	2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	34	2
ce98	4	2	4	1	2	3	5	2	3	5	3	4	1	39	2
ce99	3	4	2	1	3	2	3	4	2	2	3	2	3	34	2
ce100	5	2	3	1	3	4	2	5	1	1	2	3	5	37	2
ce101	3	2	3	5	4	3	3	2	1	2	2	3	4	37	2
ce102	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	60	3
ce103	2	4	1	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	38	2
ce104	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	2
ce105	5	4	2	5	3	3	4	5	4	2	4	4	3	48	3
ce106	3	2	4	1	2	2	4	5	4	3	3	2	4	39	2
ce107	3	2	3	1	2	3	3	3	4	5	2	3	4	38	2
ce108	4	2	3	5	3	4	2	1	3	2	4	2	3	38	2
ce109	4	4	3	1	2	2	3	1	4	1	3	2	1	31	2
ce110	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	48	3

ce111	3	4	2	1	2	3	2	4	4	4	5	5	2	41	2
ce112	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	43	2
ce113	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	62	3
ce114	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	46	2
ce115	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	36	2
ce116	3	4	5	1	3	5	2	3	4	4	2	1	5	42	2
ce117	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	50	3
ce118	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	43	2
ce119	3	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	3	4	44	2
ce120	3	3	3	2	3	2	3	4	4	2	4	4	2	39	2
ce121	2	5	1	1	2	2	4	5	3	2	1	3	4	35	2
ce122	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	3	4	5	51	3
ce123	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4	50	3
ce124	4	4	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	52	3
ce125	5	2	1	2	1	3	2	3	1	1	3	3	3	30	2
ce126	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	43	2
ce127	4	3	5	1	2	1	4	3	3	3	3	2	3	37	2
ce128	2	3	2	2	4	2	4	5	3	5	3	4	5	44	2
ce129	2	3	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	39	2
ce130	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	61	3
ce131	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	52	3
ce132	4	5	4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	53	3
ce133	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	53	3
ce134	2	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	59	3
ce135	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	1	37	2
ce136	3	4	5	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	50	3
ce137	4	3	5	1	4	2	3	4	3	5	4	3	4	45	2
ce138	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	39	2
ce139	2	4	2	4	5	2	1	5	2	3	2	2	3	37	2
ce140	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	35	2
ce141	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	44	2
ce142	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	45	2
ce143	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	47	2
ce144	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	20	1
ce145	1	2	3	1	2	2	3	1	2	1	2	3	2	25	1
ce146	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	20	1
ce147	2	1	2	2	3	1	2	3	1	2	1	2	1	23	1
ce148	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	20	1
ce149	4	4	4	3	2	2	2	3	2	1	3	3	4	37	2
ce150	1	3	2	1	2	3	1	2	3	2	2	1	2	25	1
ce151	2	3	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	23	1