



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE TALENTO  
HUMANO DEL RENIEC, LIMA – 2014”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

KATTY LUZ ASMAT UCHUYA

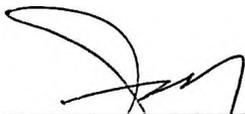
ASESOR:

MG. MARTHA ALICIA AMES COCA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LIMA – PERÚ

2014



---

DR. BERNARDO COJAL LOLI  
PRESIDENTE



---

MG. TERESA GONZALES MONCADA  
SECRETARIO



---

ECO. CARLOS MERINO ZEVALLOS  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

**A Dios, porque es mi guía y la luz que me acompaña en todas las etapas de mi vida, sin él no hubiera podido seguir con el reto propuesto.**

**A mis padres por su amor y cariño incondicional, sus enseñanzas impartidas y cuidar siempre de mí.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios, por darme la vida, por estar siempre conmigo dándome esa fuerza y voluntad para seguir adelante, sobre todo cuando más la necesito.**

**A mis profesoras Mg. Teresa Gonzales Moncada y Mg. Martha Alicia Ames Coca, por las enseñanzas impartidas y toda la orientación recibida en el proceso de elaboración del trabajo de investigación.**

**Al Programa SUBE de la Universidad César Vallejo, por brindar oportunidades de desarrollo profesional a las personas con experiencia laboral.**

**A los docentes del Programa SUBE de la Universidad César Vallejo que me brindaron sus enseñanzas de una manera ética en todo el tiempo de mi formación, en especial al profesor Emilio Flores Ballesteros por tener una metodología de enseñanza muy valiosa.**

**A todos mis familiares, amigos y compañeros de trabajo y especialmente a mi esposo, quienes de alguna manera, con sus palabras de aliento, consejos, apoyo y amistad me ayudaron a seguir adelante para poder lograr mi objetivo.**

**Muchísimas gracias a todos.**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Katty Luz Asmat Uchuya, con DNI N° 08888278, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 25 de noviembre de 2014.

---

Katty Luz Asmat Uchuya

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, presento ante ustedes la Tesis titulada “Clima Organizacional de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, Lima - 2014”, la misma que someto a vuestra consideración y espero cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciada en Administración.

Atentamente,

---

Katty Luz Asmat Uchuya

## INDICE

PÁGINA DE JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
INDICE	vii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
I. INTRODUCCION	16
1.1 Problema General	45
1.2 Objetivos de la Investigación	45
II. MARCO METODOLÓGICO	46
2.1 Hipótesis	46
2.2 Variables	46
2.3 Operacionalización de variables	46
2.4 Metodología	48
2.5 Tipo de Estudio	48
2.6 Diseño	49
2.7 Población, muestra y muestreo	50
2.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.9 Método de análisis de datos	53
2.10 Aspectos éticos	53
III. RESULTADOS	54
IV. DISCUSIÓN	76
V. CONCLUSIONES	80

VI. RECOMENDACIONES	82
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	86

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 01 – Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil</b>	
<b>– LEY 26497</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 02 – Historia del RENIEC</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 03 – Organigrama del RENIEC</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 04 – Matriz de Consistencia</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 05 – Operacionalización de la variable Clima Organizacional</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 06 – Cuestionario sobre Clima Organizacional</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 07 – Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 08 – Tablas de Frecuencia y Gráficos de Barras</b>	<b>108</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Libertad de acción para realizar sus funciones	108
Tabla 2: La autonomía es escasa en las labores que desempeña	109
Tabla 3: La Gerencia le da autonomía a sus colaboradores para la toma de decisiones	110
Tabla 4: Los jefes promueven las relaciones interpersonales	111
Tabla 5: La toma de decisiones, competencia de quienes desempeñan cargos jerárquicos	112
Tabla 6: La Gerencia tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones	113
Tabla 7: Iniciativa para la mejora de los procesos establecidos	114
Tabla 8: Los procedimientos laborales supeditados a las políticas de la empresa	115
Tabla 9: Los puestos de los colaboradores expresados en el organigrama funcional	116
Tabla 10: Las jefaturas informan oportunamente a los colaboradores sus funciones	117
Tabla 11: Flexibilidad en cuanto al cumplimiento de normas establecidas	118
Tabla 12: Se promueve a los colaboradores competentes	119
Tabla 13: Procedimientos apropiados para la realización del trabajo	120
Tabla 14: La comunicación, factor relevante para el desempeño de funciones	121
Tabla 15: Comunicación deficiente afecta las responsabilidades del área	122
Tabla 16: La comunicación interpersonal entre los colaboradores y los jefes	123
Tabla 17: Se fomenta el liderazgo participativo	124
Tabla 18: Los cargos de mayor jerarquía están representados por líderes competitivos	125
Tabla 19: La remuneración, insuficiente para cubrir el presupuesto personal	126
Tabla 20: La remuneración, acorde con las responsabilidades que se tiene a cargo	127
Tabla 21: La Gerencia brinda oportunamente el goce del periodo vacacional	128
Tabla 22: La Gerencia otorga periodos vacacionales cortos con el fin de cubrir las necesidades de la Institución, sin tomar en cuenta sus necesidades	129
Tabla 23: Se respeta el horario de trabajo en la Gerencia	130
Tabla 24: La Gerencia da oportunidades de progreso profesional a los trabajadores eficientes	131

Tabla 25: Se selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionados	132
Tabla 26: La promoción de puestos se realiza de manera arbitraria en la Gerencia	133
Tabla 27: Los trabajadores están satisfechos de trabajar en el área, pues el clima Organizacional se fortalece por las recompensas ejecutadas	134
Tabla 28: Se siente realizado profesionalmente con la labor que desempeña en la Gerencia	135
Tabla 29: Las tareas asignadas no cubren las expectativas profesionales de los trabajadores	136
Tabla 30: Realiza funciones que no le competen en la Gerencia	137
Tabla 31: La Gerencia reconoce públicamente al colaborador eficiente	138
Tabla 32: Las capacidades de los trabajadores son desatendidas por la Gerencia, pues no Se reconoce el logro ni se fortalecen con capacitaciones sus habilidades	139
Tabla 33: La Gerencia dirige eficientemente la administración de los recursos de la Institución	140
Tabla 34: La Dirección está representada por líderes de competencias profesionales	141
Tabla 35: El espacio físico donde trabaja es adecuado para el desempeño	142
Tabla 36: Se cuenta con recursos logísticos para el desempeño de las funciones	143
Tabla 37: Institución cumple normas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores	144
Tabla 38: La Gerencia renueva contratos constantemente evidenciando el desinterés en la estabilidad laboral	145
Tabla 39: La Gerencia brinda capacitación para el desempeño de las funciones	146
Tabla 40: Existe indiferencia con las necesidades laborales de los trabajadores	147
Tabla 41: La Gerencia tiene confianza en que su desempeño lo realiza de manera eficaz	148
Tabla 42: Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	149
Tabla 43: Se inhibe el trabajo en equipo pues las relaciones interpersonales están debilitadas	150
Tabla 44: Existe solidaridad entre los trabajadores que integran la Gerencia	151
Tabla 45: Participa en actividades culturales y recreacionales que realiza la Gerencia	152

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Libertad de acción para realizar sus funciones	108
Gráfico N° 2: La autonomía en las labores que desempeña	109
Gráfico N° 3: La Gerencia le da autonomía a sus colaboradores para la toma de decisiones	110
Gráfico N° 4: Los jefes promueven las relaciones interpersonales	111
Gráfico N° 5: La toma de decisiones, competencia de cargos jerárquicos	112
Gráfico N° 6: La Gerencia tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones	113
Gráfico N° 7: Iniciativa para la mejora de los procesos establecidos	114
Gráfico N° 8: Los procedimientos laborales supeditados a las políticas de la empresa	115
Gráfico N° 9: Los puestos de los colaboradores expresados en el organigrama funcional	116
Gráfico N° 10: Las jefaturas informan oportunamente a los colaboradores sus funciones	117
Gráfico N° 11: Flexibilidad en cuanto al cumplimiento de normas establecidas	118
Gráfico N° 12: Se promueve a los colaboradores competentes	119
Gráfico N° 13: Procedimientos apropiados para la realización del trabajo	120
Gráfico N° 14: La comunicación, factor relevante para el desempeño de funciones	121
Gráfico N° 15: Comunicación deficiente afecta las responsabilidades del área	122
Gráfico N° 16: La comunicación interpersonal entre los colaboradores y los jefes	123
Gráfico N° 17: Se fomenta el liderazgo participativo	124
Gráfico N° 18: Los cargos de mayor jerarquía están representados por líderes competitivos	125
Gráfico N° 19: La remuneración, insuficiente para cubrir el presupuesto personal	126
Gráfico N° 20: La remuneración, acorde con las responsabilidades que se tiene a cargo	127
Gráfico N° 21: La Gerencia brinda oportunamente el goce del periodo vacacional	128
Gráfico N° 22: La Gerencia otorga periodos vacacionales cortos con el fin de cubrir las Necesidades de la Institución, sin tomar en cuenta sus necesidades	129
Gráfico N° 23: Se respeta el horario de trabajo en la Gerencia	130
Gráfico N° 24: Existe oportunidades de progreso profesional a los trabajadores eficientes	131

Gráfico N° 25: Se selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionados	132
Gráfico N° 26: La promoción de puestos se realiza de manera arbitraria en la Gerencia	133
Gráfico N° 27: Los trabajadores están satisfechos de trabajar en el área, pues el clima Organizacional se fortalece por las recompensas ejecutadas	134
Gráfico N° 28: Se siente realizado profesionalmente con la labor que desempeña	135
Gráfico N° 29: Las tareas asignadas cubren las expectativas profesionales de los trabajadores	136
Gráfico N° 30: Realiza funciones que no le competen en la Gerencia	137
Gráfico N° 31: La Gerencia reconoce públicamente al colaborador eficiente	138
Gráfico N° 32: Las capacidades de los trabajadores son desatendidas por la Gerencia, pues no se reconoce el logro ni se fortalecen con capacitaciones sus habilidades	139
Gráfico N° 33: Se dirige eficientemente la administración de los recursos de la Institución	140
Gráfico N° 34: La Dirección está representada por líderes de competencias profesionales	141
Gráfico N° 35: El espacio físico donde trabaja es adecuado para el desempeño	142
Gráfico N° 36: Se cuenta con recursos logísticos para el desempeño de las funciones	143
Gráfico N° 37: La Institución cumple las normas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores	144
Gráfico N° 38: La Gerencia renueva contratos constantemente evidenciando el desinterés en la estabilidad laboral	145
Gráfico N° 39: La Gerencia brinda capacitación para el desempeño de las funciones	146
Gráfico N° 40: Eexiste indiferencia con las necesidades laborales de los trabajadores	147
Gráfico N° 41: La Gerencia tiene confianza en que su desempeño lo realiza de manera eficaz	148
Gráfico N° 42: Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	149
Gráfico N° 43: Se inhibe el trabajo en equipo pues las relaciones interpersonales están debilitadas	150
Gráfico N° 44: Existe solidaridad entre los trabajadores que integran la Gerencia	151
Gráfico N° 45: Participa en actividades culturales y recreacionales que realiza la Gerencia	152

## RESUMEN

“Clima Organizacional de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, Lima – 2014”, lleva como título la presente investigación, la cual tuvo como propósito identificar los componentes del clima organizacional de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC por ser este un elemento importante en el desempeño laboral de los colaboradores y la productividad. Para Brunet, L. (2002), el clima identifica la personalidad de una organización y está conformado por diversos componentes entre los que se pueden destacar la autonomía individual, la estructura, el tipo de recompensa, la consideración, agradecimiento y el apoyo.

Como metodología de investigación se utilizó el método científico, documental y estadístico, el tipo de estudio fue aplicado y descriptivo, y el diseño de investigación fue no experimental, de corte transversal; por otro lado, el universo de la población estuvo conformado por todos los trabajadores que integran la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, utilizando el muestreo censal y estableciendo criterio de inclusión y exclusión en la unidad de análisis. La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, y como instrumento se aplicó un cuestionario que constó de 45 preguntas cerradas con una escala de medición tipo Likert, la validación de este instrumento fue realizado por un juicio de expertos especialistas de la Universidad César Vallejo; asimismo, para medir la confiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. Con los datos obtenidos, se efectuó el análisis estadístico, utilizándose el software SPSS versión 22.0, cuyo procesamiento permitió discutir, concluir y realizar las recomendaciones correspondientes.

Palabras clave: clima organizacional, percepción, desempeño laboral

## ABSTRACT

"Organizational Climate of Human Resource Management RENIEC, Lima - 2014", is entitled to this research, which aimed to identify the components of the organizational climate of Human Resource Management RENIEC as this is an important element in work performance of employees and productivity. For Brunet, L. (2002) identifies climate personality of an organization and is comprised of several components among which we can highlight individual autonomy, structure, type of reward, consideration, appreciation and support.

As scientific research methodology and documentary method was used, the type of study was applied, descriptive, and the research design was non-experimental, cross-sectional; On the other hand, the universe of the population consisted of all workers who are members of the Human Resource Management RENIEC using census sampling and establishing criteria for inclusion and exclusion in the unit of analysis. The technique used for data collection was a survey, and an instrument a questionnaire consisted of 45 questions with a rating scale Likert validation of this instrument was conducted by an expert opinion specialists César University applied Vallejo; Also to measure the reliability of the questionnaire the Cronbach alpha coefficient was used. With the data, the statistical analysis was performed, using the SPSS software version 22.0, the prosecution allowed to discuss, finalize and make appropriate recommendations.

Keywords: organizational climate, perceptions, job performance.

## I. INTRODUCCION

Para muchas organizaciones, el principal recurso activo con el que cuentan son los trabajadores que la integran, es por ello que en la actualidad diversas instituciones muestran especial interés en cómo hacer que sus integrantes trabajen en un lugar agradable y se sientan identificados con la misión y visión de la organización; para lograrlo, se debe tener en cuenta entre otros factores, un elemento muy relevante que identifica la relación entre los trabajadores y la organización y que permite conocer la percepción de ellos en cuanto a su entorno laboral, este elemento es el denominado clima organizacional. Su importancia radica en que logra identificar aspectos positivos y negativos que pueden estar afectando el comportamiento laboral de los colaboradores, ya que la actitud que manifiestan en el desarrollo de sus funciones está influenciada en la apreciación que tienen de la organización, de su cultura, sus valores, los procesos de trabajo, las relaciones entre el jefe y los compañeros de trabajo, etcétera; es decir, diversos componentes que engloban y caracterizan todo el ambiente laboral. Conocer cómo se sienten los trabajadores en la organización va a permitir identificar que situaciones particulares del entorno afectan o mejoran su desempeño, con el fin de prevenir situaciones que generen bajo rendimiento entre sus colaboradores.

Las instituciones públicas se están adecuando a las exigencias del mercado laboral, a pesar de tener políticas estatales a veces cuestionables, los funcionarios saben que el capital humano es considerado como elemento estratégico de las organizaciones, es por ello que en los últimos tiempos, las organizaciones valoran el talento humano y procuran retenerlo, razón por la cual buscan entre otros factores, proporcionar un buen clima organizacional. Esta búsqueda demanda mucha actitud y compromiso por parte de los directivos porque muchas veces el resultado puede conducir a reestructurar la organización, otras veces conducirá a un cambio que en ocasiones puede ser visto como un gasto, pero que a futuro se apreciará como una gran inversión pues el clima organizacional ayuda a conseguir los objetivos propuestos. Es por esta razón que es necesario que la organización cultive una buena relación con sus colaboradores y procure contar con un ambiente de trabajo cómodo, cordial y agradable donde exista motivación laboral a fin de que el colaborador pueda desempeñarse con satisfacción en su puesto de trabajo.

Conocer las percepciones que los trabajadores tienen en cuanto a su entorno laboral, y cómo influye este en ellos, permitirá a la organización identificar brechas que estén obstaculizando su desempeño y establecer planes estratégicos para mejorar el clima organizacional el cual va a traer beneficios para los colaboradores y para la organización.

En todo proceso de investigación científica es necesario indagar y revisar conocimientos, previos al objeto materia de estudio que han sido abordados por anteriores investigadores, con el fin de que permitan igualar o confrontar los procedimientos y resultados a los que llegaron otros autores; en ese sentido, corresponde presentar los siguientes antecedentes:

Alcalá, E. (2011) en su investigación *“El Clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior”*, para obtener el título de Licenciada en Ciencias Empresariales, en la Universidad del Papaloapan, San Juan Bautista, Tuxtepec, Oaxaca, México; tuvo como objetivo general evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer para detectar los factores prevaletentes en la organización. El estudio se llevó a cabo en una Institución Pública de Educación Superior de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, en donde participaron 43 trabajadores del área administrativa y 66 colaboradores del área académica, el tipo de estudio fue transversal de tipo correlacional; asimismo, como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento de evaluación se aplicó un cuestionario de 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones con una escala de respuestas tipo Likert que contenía cuatro opciones de respuesta.

La autora concluye que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la Institución Pública de Educación Superior; sin embargo, se detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable recompensa debido a que no existe ningún tipo de incentivo relativo al desempeño, dejándose de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho pudiendo ser este un factor importante si en los trabajadores predomina la necesidad o motivación del logro. Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos, la baja percepción en esta variable está asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea.

La investigación referida, orientó en el presente estudio porque tuvo como finalidad conocer la percepción de los trabajadores en cuanto al entorno donde se desenvuelven, saber cómo perciben las políticas y normas de la Institución para determinar si el clima fomenta su desarrollo laboral. Por otro lado aportó también conceptos de la cultura organizacional que muchas veces es confundida como un sinónimo del clima organizacional. Asimismo, proporcionó amplia información bibliográfica de mayor relevancia.

Castillo, M. (2011) en su tesis *“El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México, estudio de caso: Multi”* para obtener el grado de Maestro en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos, en la Facultad de Comercio y Administración Victoria, División de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México; tuvo como propósito analizar el clima organizacional de la empresa MULTI y sus dimensiones; para ello, realizó una investigación no experimental al ser analizada una situación existente en donde no se controló ninguno de los factores que intervienen en el estudio; asimismo, fue una investigación con alcance descriptivo, porque se hizo un análisis de la percepción que tienen los empleados del clima organizacional en una empresa comercial mediana, se interpretaron cada una de las dimensiones estudiadas de acuerdo a los resultados recopilados en la organización; la población estuvo conformada por los empleados activos en la empresa MULTI en ciudad Victoria, la muestra fue de 53 trabajadores a quienes se le aplicó un cuestionario estructurado bajo una escala de respuestas tipo Likert, procediendo luego de la información obtenida a realizar el análisis en el software estadístico SPSS.

La investigadora concluye que se observa, de manera general, una buena percepción de los empleados respecto a la dimensión de estructura organizacional, sin embargo, hay que poner cuidado con el burocratismo, las reglas y procedimientos de la empresa que tiende a impedir la participación de los empleados quienes expresan que las nuevas ideas no son tomadas en cuenta, consideran que hay falta de organización y planificación, así como confusión de a quien reportar; por otro lado, la dimensión de recompensa presenta áreas débiles, por lo que es muy importante que la empresa valore esto, ya que se considera que tiende a desmotivar a los empleados, ellos refieren que no existe un buen sistema de promoción en la empresa y que si se comete un error son sancionados, también se determina que las recompensas no se dan en función del desempeño. Asimismo, se identificó una percepción negativa respecto a la relación entre jefe-subordinados, la empresa no propicia un ambiente abierto al análisis y discusión de las situaciones a efecto de aceptar los problemas y buscar soluciones.

La investigación antes mencionada sirvió de referencia al presente trabajo, porque demuestra como el clima laboral es un pilar fundamental en las organizaciones competitivas e influye directamente en el comportamiento de los empleados; es decir, muestra cuán relevante es tomar consciencia de la importancia del adecuado clima laboral, a fin de obtener un mayor compromiso de la base trabajadora y por ende de su mejor contribución a la organización. También aportó bibliografía interesante para una mayor orientación.

Arias, L. (2013), en su estudio *“Lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de La Molina”* para optar el grado académico de Magister en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú; tuvo como objetivo general proponer lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de La Molina y así contribuir con su desempeño institucional, la metodología utilizada fue una investigación de campo, de nivel descriptivo; la población estuvo conformada por todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Molina que fueron un total de 1038 trabajadores, la muestra seleccionada fue de 180 trabajadores del Municipio, para la cual se utilizó el muestreo no probabilístico, optando por el muestreo por cuotas o accidental; como técnica utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario.

El autor concluye que se percibe un clima tipo participativo-consultivo donde la comunicación es frecuente entre los altos cargos, los medios y los bajos, permitiendo que la institución se encuentre conectada y bien informada de los acontecimientos que ocurren; sin embargo, esto no implica que exista una satisfacción total, ya que los trabajadores manifestaron que la implementación de equipos y mejoramiento de las áreas de trabajo contribuirían a un mejor desarrollo de sus actividades y que de ser posible, quisieran que esas carencias fueran cubiertas prontamente. El factor beneficios económicos es apreciado como el lineamiento de mayor importancia para los trabajadores, quienes consideran que los salarios que ganan no están acorde a las actividades que realizan, destaca el autor que los problemas presupuestarios del Municipio, por ser una entidad pública, limitan el hecho de que se pueda valorar el esfuerzo del trabajador con incrementos de salarios por lo que es importante la implementación de un programa de incentivo laboral como las capacitaciones, que pueden ser un vehículo para el reconocimiento del personal a su buen desempeño organizacional, viéndose este a modo de incentivo no pecuniario.

Este estudio fue de gran ayuda y orientó a la presente tesis porque evalúan el clima organizacional de una entidad pública que es el caso del objeto de estudio, en donde demuestra que el clima institucional es un predictor del desempeño de los trabajadores. El identificar qué factores del clima laboral influyen en sus colaboradores, orienta a los directivos a establecer planes estratégicos para la mejora del desempeño. También aportó teoría y bibliografía que sirvieron de base para el desarrollo del trabajo.

Sotomayor, F. (2013), en su título *“Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional Moquegua, 2012”* para optar el título profesional de Licenciada en Administración, de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, Perú; tuvo como propósito conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua; para ello utilizó el método de investigación cuantitativo, el tipo de estudio fue descriptivo y correlacional, con diseño no experimental – transeccional, la población estuvo conformada por 150 trabajadores administrativos de las Unidades Orgánicas de Asesoramiento, de Apoyo y de Línea, servidores con nivel de Funcionario, Profesional y Técnico de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, optando por la muestra aleatoria simple, la cual fue de 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis. Como técnica se hizo uso de la encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas con escala de respuestas tipo Likert para cada variable cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach, asimismo, los datos fueron procesados con el programa SPSS.

La autora concluye que referente a la variable Clima Organizacional, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua tienen una percepción de nivel medio o moderado, sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la Jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias. En lo que se refiere a la variable Satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores califican como de nivel medio o moderado la satisfacción que experimenta el servidor de la institución, la que se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento institucional; por lo que infiere que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución.

Esta investigación fue de gran apoyo para el desarrollo de la presente tesis, porque está orientada a demostrar la importancia de contar con un adecuado ambiente laboral con el fin de que los trabajadores realicen sus funciones de una manera satisfactoria y mejorando la calidad del

servicio que se brinda al cliente, ya que la autora establece que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, si se logra un clima laboral positivo va a motivar a los empleados a mejorar su desempeño e ir más allá de las expectativas laborales. Asimismo, aportó conceptos y bibliografías relevantes.

Flores, A. (2012) en su investigación *“Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna”* para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú; tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de las autoridades y jefes administrativos y el clima organizacional percibido por el personal de la Universidad Privada de Tacna para establecer lineamientos de acción que permitan mejorar la gestión universitaria; para tal fin utilizó el tipo de investigación sustantiva porque buscó dar respuesta a interrogantes y porque se desarrolló dentro de una realidad social; asimismo, es una investigación de nivel correlacional y utilizó el diseño no experimental – transeccional. La población de estudio estuvo conformada por todo el personal de la Universidad Privada de Tacna que fueron un total de 273 colaboradores, trabajándose con el total de la población para la muestra. Como técnicas se utilizaron la entrevista, la encuesta y el análisis documental y como instrumentos se hicieron uso de ficha de entrevista, cuestionarios y compendios estadísticos, libros, revistas, etcétera.

El autor concluye que el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna es regular, en razón de que de los siete indicadores empleados para evaluar el clima, solo dos calificaron como “muy bueno”. Algunos aspectos negativos fueron los siguientes: el área de trabajo no facilita el desarrollo de labores, hay limitada comodidad en el ambiente de trabajo; insatisfacción con el sueldo que reciben en comparación a la labor que se realiza; insatisfacción con el sueldo que reciben porque no les permite cubrir el presupuesto personal; desconocimiento de las razones de los cambios en las políticas y procedimientos de la Universidad; limitado reconocimiento del esfuerzo cuando se trabaja más de las horas reglamentarias; la motivación no es generalmente alta en los integrantes del grupo de trabajo; desacuerdo e insatisfacción con el resultado de la última evaluación del desempeño, y por último, se percibe que los jefes inmediatos no distribuyen efectivamente su tiempo para atender y orientar la calidad en determinados trabajos particulares.

El aporte de esta investigación ayudó al presente trabajo, porque expresa lo necesario que es tener en cuenta, entre otros factores, que el personal pueda desenvolverse en un clima organizacional óptimo y agradable por ser un factor que incide directamente en la satisfacción y motivación laboral e influye en el desempeño de los trabajadores; asimismo, refiere cuán importante es la labor de los Jefes quienes deben ejercer el liderazgo de una manera dinámica. También contribuyó bibliografía de suma importancia.

Dentro del contexto de toda investigación científica, es necesario e importante que en el proceso de la misma se cuente con la elaboración de un marco teórico confiable y sostenible, el cual permita analizar y explicar las teorías del tema que se investiga, con el fin de que orienten en el desarrollo del estudio y que este sea abordado de un modo más eficaz ofreciendo una conceptualización óptima para una mejor comprensión del objeto de estudio.

Las exigencias del mercado actual, obligan a las instituciones privadas y públicas a modernizarse y desarrollar una administración del talento humano que se caracterice por mantener a sus colaboradores motivados por ser ellos su activo más valioso; para conseguirlo, se debe conocer las percepciones que los trabajadores tienen acerca de su entorno, las cuales están conformadas por factores propios de la organización y por factores personales; estos factores, identifican al clima organizacional.

El clima organizacional determina la manera en que una persona percibe su trabajo, su productividad, su satisfacción, es por esta razón que se dice que influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. Diversos autores han brindado su propio concepto respecto al clima laboral. Al respecto Brunet, L. (2002) sostiene que:

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar (p. 9).

En su texto, el autor recomienda que siendo el clima laboral la personalidad de la organización, el asesor o administrador del área de Recursos Humanos, primordialmente debe de identificar dicha personalidad con el fin de reconocer aquellas dimensiones que afectan en el desempeño de los trabajadores y sobre las cuáles debe de influenciar para modificarlas.

De igual modo, Oltra, F. (2008) manifiesta que “El clima organizacional se puede definir como aquel conjunto de percepciones de los profesionales que trabajan en una empresa que inciden sobre los comportamientos, las prácticas y procedimientos organizacionales que afectan su rendimiento en el trabajo” (p. 177).

Según Baguer, A. (2009) define al clima organizacional como el ambiente humano en donde los trabajadores de una organización desarrollan su actividad laboral, se dice que existe un buen clima cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades (p. 148).

Por lo tanto, el clima laboral en una organización hace referencia a las cualidades y propiedades permanentes en el entorno, las cuales ejercen influencia sobre el comportamiento en el trabajo, y son percibidas y vivenciadas por quienes la integran.

Para Chiavenato, I. (2001) el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica específicamente las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros; por lo tanto, es favorable cuando satisface las necesidades personales y la elevación de la moral de sus integrantes y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. En otras palabras, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa (p. 186).

En consideración con lo que el autor sostiene se desprende entonces que la motivación y el clima organizacional tienen una relación muy estrecha que influye en su desenvolvimiento entre sí, el cambio de uno de ellos repercute en el otro, es decir, el contar con un ambiente agradable va a permitir que el colaborador tenga un mejor desempeño pues este entorno lo motivará; de lo contrario, si percibe un ambiente hostil, el desarrollo de sus funciones se verían afectadas. Mientras más favorable sea la percepción del trabajador, su disposición, motivación y compromiso en el trabajo será mucho mayor.

Asimismo, Guillén y Guil (2000) sostienen:

[..] Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización (p.165)

Los autores anteriores infieren que la importancia del concepto de clima consiste en que es una realidad psicosocial, convirtiéndose en una variable que influye en la interacción entre las estructuras, los procesos de la organización y los comportamientos individuales. Es por ello que el enfoque metodológico que se adopte debe conjuntar los niveles de análisis micro y macro, valorando tanto las percepciones de los individuos a través de las reacciones, como las propiedades del sistema (Guillén y Guil, 2000, p. 166).

Por consiguiente, el clima es una realidad indispensable en el mundo de las organizaciones y está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, la estructura de la organización y sus procesos e influye en la satisfacción de los colaboradores y en la productividad.

Los autores también manifiestan que el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. Sin embargo, la consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que tengan los miembros de la misma, quienes suelen valorar como apropiado cuando permite posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales; y por el contrario, se considera perjudicial cuando las percepciones de los colaboradores manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Guillén y Guil, 2000, p. 166).

Todos estos conceptos permiten sostener que uno de los principales aspectos a tener en consideración para el logro de objetivos organizacionales es contar con un clima organizacional apropiado que garantice un alto nivel de satisfacción de los colaboradores con el fin de obtener una mejor productividad, ya que el clima es un predictor del desempeño laboral, de la motivación y del grado de compromiso que tiene el trabajador con su organización.

Asimismo para Brunet, L. (2002), el concepto de clima organizacional está constituido por dos grandes escuelas de pensamiento que son:

Escuela de la gestalt; en este enfoque se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, las personas comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y

se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo; es decir, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Escuela funcionalista; según este enfoque, el pensamiento y el comportamiento de una persona va a depender del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales tienen un papel relevante en la adaptación del individuo a su medio. Es importante mencionar que los gestaltistas sostienen que las personas se adaptan a su medio porque no tienen otra opción, en cambio los funcionalistas argumentan que las personas que laboran interactúan con su medio y participan en la determinación del clima de su organización.

Estas dos escuelas cuando se aplican al estudio del clima organizacional, poseen un elemento en común que es el nivel de equilibrio que las personas tratan de obtener con el mundo que las rodea, porque tienen la necesidad de conseguir información de su medio de trabajo con el fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar un nivel de equilibrio aceptable. Por ejemplo, si un trabajador percibe hostilidad en el clima de su organización, se comportará a la defensiva con el fin de crear un equilibrio con su medio, ya que para él dicho clima requiere actos defensivos (p. 14).

De igual manera, Brunet, L. (2002) sostiene que hay dos variables importantes que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones, estas son: estructura organizacional; que corresponde a la organización física de los componentes de una empresa y proceso organizacional; que se relaciona con la gestión de recursos humanos; por consiguiente, el estudio del clima necesita a la vez del examen de sus componentes humanos y físicos (p. 16).

En resumen, todos estos conceptos, afirman una vez más que el clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores de una organización y establece la forma en que un colaborador percibe su trabajo; asimismo, a través de las percepciones de cada uno de ellos se genera una realidad que determina los niveles de motivación y rendimiento laboral. Un buen ambiente de trabajo reduce las pérdidas y los tiempos muertos, aumentando la calidad del producto y los servicios que se brindan.

En su texto, Brunet, L. (2002) afirma también que existe una polémica respecto a la definición de clima organizacional, pues este puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta

difícil medir el clima puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización, es por ello que argumenta que la mayor parte de los estudios que existen sobre el clima no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Asimismo, el autor hace mención a dos investigadores estadounidenses (James y Jones) quienes identifican tres modos de investigación que son:

La medida múltiple de los atributos organizacionales, que considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, se mide a través del espacio físico, ruido, calor, contaminación, instalaciones, tamaño de la organización, productos que fabrica, servicios prestados, estructura formal, estilo de dirección, etcétera; todas estas características son relativamente estables en el tiempo; e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de una organización. Aquí el clima se convierte en sinónimo de ambiente organizacional, no toma en cuenta la interpretación que hace el individuo de la situación de trabajo (p.17).

En concordancia con esta definición, Forehand y Gilmer (1964), citados por Guillén y Guil (2000) indican también que el clima es un conjunto de características que describen y distinguen a una organización de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones (p. 166).

La medida perceptiva de los atributos individuales; aquí se vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera incluso su grado de satisfacción. En este caso el clima se vuelve sinónimo de opiniones personales, es decir, el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales, por lo tanto el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización, en razón de que puede cambiar según las particularidades de los individuos a los que se refiere. Se puede decir que en esta medida, los trabajadores perciben el clima organizacional sólo en función de las necesidades que la organización les puede satisfacer como el compañerismo, los conflictos, las comunicaciones, las aptitudes, las actividades, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales; aquí, el clima está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades; y,

que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización o su unidad actúan con sus integrantes y con la sociedad. Esta definición es la más utilizada entre los investigadores por ser la que permite medir más fácilmente el clima organizacional y porque postula a la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento; ya que la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

En síntesis, las tres variables importantes implicadas en esta definición son: las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al trabajador; las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y, las variables resultantes, como son la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Por lo tanto, esta definición reagrupa aspectos de la organización, y las particularidades del medio físico de la misma (p. 20).

Para finalizar, se puede decir que las tres perspectivas presentan características comunes respecto a su concepción de clima como son: su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones. En todas ellas se puede enunciar las siguientes hipótesis: el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo, su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta. Asimismo, los autores indican que la multitud de definiciones están muy relacionadas con las diferentes formas de medir el clima organizacional (Guillén y Guil, 2000, p. 166).

Tomando en cuenta los postulados anteriores, es de suma importancia señalar que el Clima Organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los trabajadores sienten la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que realizan. Una adecuada gestión va a lograr obtener beneficios tanto para la organización como para los empleados; si los trabajadores son motivados, van a colaborar en las decisiones de la organización, van a ayudar en el logro de los objetivos de la misma, y van a transmitir el mensaje a sus demás compañeros para que estos colaboren con su desempeño; es decir, se van a convertir en ideales aliados para la Dirección.

Brunet, L. (2002) afirma que para Likert, el comportamiento de los trabajadores es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante alguna situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta; es decir, lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva.

Asimismo, Likert citado por Brunet, L. (2002) sostiene que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

Las variables causales; que son variables que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que se obtienen. Estas variables se distinguen por dos atributos principales: pueden ser modificadas o transformadas por los integrantes de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y porque son variables independientes (de causa y efecto), es decir, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, comprenden la estructura de la organización y su administración, como son: las reglas, las decisiones, estilos de liderazgo, etcétera.

Las variables intermediarias; son las que reflejan el estado interno y la salud de una empresa, tales como: las motivaciones, las actitudes, el desempeño, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, etcétera. Las variables intermediarias son las constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.

Las variables finales; son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores, y reflejan los resultados obtenidos por la organización, como son: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa (p. 29).

Las fundamentaciones anteriores permite sostener que las tres variables mencionadas afectan el desempeño de los colaboradores en la organización; las variables causales son las que caracterizan a la organización, las variables intermediarias son las que definen el interior de una empresa y las variables finales muestran el resultado de la interacción de las variables causales y las intermediarias, los cuales se ven reflejados en el desempeño y la productividad.

La combinación y la interacción de estas tres variables van a permitir determinar dos tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario: conformado por dos sistemas, el primero de ellos es el denominado sistema I – autoritarismo explotador; en este tipo de clima, la Dirección no le tiene confianza a sus trabajadores, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la alta dirección; los colaboradores tienen que trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigos, de amenazas, y ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

El segundo es el sistema II – autoritarismo paternalista; es aquel en que la Dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la Dirección pero algunas se toman en los escalones inferiores; las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores.

Clima de tipo participativo: el cual está conformado también por dos sistemas, uno de ellos es el sistema III – consultivo; aquí la Dirección tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la Dirección pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores; las recompensas, los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima, y muchas hay veces un alto grado de confianza. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en donde la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

El siguiente es el sistema IV – participación en grupo; en este sistema, la Dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están disgregados en toda la organización, la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral; los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. En otros términos, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar las metas y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica

La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado con respecto a los climas que existen dentro de una organización. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y en donde ellos interactúan con la Dirección en los procesos de la toma de decisiones, aquí corresponden los sistemas III y IV. Por otro lado, el clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción frente a la labor que desempeñan, se puede identificar aquí a los sistemas I y II (Brunet, L., 2002, p. 31).

De lo argumentado por el autor, se puede inferir entonces que mientras más identificado esté el clima organizacional con el sistema IV – participación en grupo, mejor se verá el desenvolvimiento de ese clima porque todos los integrantes sentirán que forman un gran equipo de trabajo para el logro de los objetivos institucionales, vale decir también que mientras más cerca esté el clima al sistema I – autoritarismo explotador, este clima se vislumbrará como negativo y desmotivador lo que afectará al desempeño y la productividad.

Para Oltra, F. (2008) el clima organizacional tiene diferentes características que lo identifican entre las que se puede resaltar:

- . Permanencia en el tiempo: una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, no afectará de manera importante su futuro, pero una situación de conflicto que no se resuelva puede empeorar el clima.
- . Incidencia sobre los comportamientos de los integrantes de una organización: un clima inadecuado hace difícil la dirección de la organización y la coordinación de las tareas.
- . Grado de compromiso de los empleados de la organización: con un buen clima organizacional existe la probabilidad de conseguir un nivel significativo de compromiso de sus miembros.
- . Diferentes variables estructurales lo pueden identificar, tales como el estilo de dirección, las políticas, los planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, etcétera. Asimismo, estas variables pueden ser afectadas por el clima; por ejemplo, un estilo de gestión autoritario puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y actitudes negativas e irresponsables por parte de los trabajadores (p. 182).

De lo sostenido por el autor se puede deducir que se puede contar con una cierta estabilidad del clima a pesar de que pueda tener algunos cambios ocasionales, también, se infiere que el clima organizacional tiene impacto sobre la conducta laboral, en un clima grato los trabajadores

contribuyen con su propio comportamiento para que este sea más agradable; asimismo, dicho clima puede afectar el grado de compromiso, ya que si este fuera deficiente no se puede esperar un alto grado de identificación por parte de los colaboradores.

En su texto, Brunet, L. (2002) sostiene que analizar y diagnosticar el clima de una organización es importante para un administrador por tres razones: evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; y, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. De esta manera, el administrador podrá ejercer un control sobre la determinación del clima con el fin de que pueda administrar lo más eficazmente posible la organización.

De lo expresado por el autor se sostiene que el estudio del clima organizacional es importante porque se puede conseguir información que determine una visión clara de lo que está ocurriendo dentro de la organización. El conocer las percepciones de los trabajadores con relación al estilo de liderazgo, los procesos de trabajo, las relaciones interpersonales, etcétera, van a permitir identificar las causas de ciertas actitudes como por ejemplo, la insatisfacción que un empleado pueda sentir en su puesto de trabajo por diversos motivos: porque no dispone de la formación adecuada ni de las habilidades que requiere el puesto, porque no desarrolla sus conocimientos y capacidades en su puesto viendo disminuida su preparación y sintiéndose desmotivado; porque trabaja con estrés, porque no existe un buen clima laboral con sus compañeros de trabajo y/o con sus superiores, porque trabaja en condiciones ambientales adversas, etcétera; todas estas causas detalladas pueden hacer que afecten las buenas relaciones que debe existir entre los trabajadores y los directivos para lograr un óptimo comportamiento organizacional.

Es por ello que los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta, para tener un diagnóstico del funcionamiento organizacional, este conocimiento en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos, va a resultar de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas en el campo laboral y sus variadas determinantes en diferentes momentos o situaciones. Este estudio realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros factores de gestión como la satisfacción, eficacia, productividad, etcétera; permiten analizar, planificar y evaluar posibles cambios estructurales para dar soluciones

pertinentes a los diversos problemas que se puedan presentar, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los integrantes de la organización.

En resumen, el estudio del clima organizacional es una herramienta importante porque va a permitir conocer el estado de la organización en cuanto a su ambiente de trabajo, el estado de ánimo de sus colaboradores y demás factores que influyen en su desempeño laboral y por ende en el desarrollo de la organización.

Conforme lo argumenta Brunet, L. (2002) los componentes que interactúan en el clima organizacional son el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, todo ello da como resultado el rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Dentro de los comportamientos de los individuos y de los grupos se pueden identificar tres factores importantes, el primer factor es el comportamiento: conformado por el aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje); el grupo e intergrupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles); la motivación (motivos, esfuerzos, refuerzo); y el liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo).

El segundo factor es la estructura de la organización, esta se caracteriza por tener macrodimensiones y microdimensiones; y en cuanto al tercer factor, se identifica a los procesos organizacionales que se caracterizan por la evaluación del rendimiento, sistema de remuneración, comunicación y la toma de decisiones.

Estos factores crean un clima organizacional que a su vez se traducen en diferentes niveles de rendimiento. El rendimiento individual que es determinado por el alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo y la calidad del trabajo; en el caso del rendimiento grupal, este es determinado por el alcance de objetivos, moral, cohesión y cooperación; y con relación al rendimiento organizacional, es determinado por la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, rotación y ausentismo (p. 40).

Por consiguiente, los resultados que se observan en una organización provienen de las diferentes características de estos componentes. El clima está formado por varios componentes y es muy importante analizarlos todos al momento de optar por un cuestionario para evaluar el clima de la

organización; asimismo, es importante saber qué tipo de dimensiones medir, pues cuanto más permita un instrumento de medida reconocer las dimensiones necesarias, será mucho más útil.

La medición del clima organizacional es una herramienta de diagnóstico esencial que busca identificar las variables más significativas de la organización, con el fin de mejorar su entorno en función al logro de sus objetivos y aumentar los niveles de motivación y rendimiento laboral.

Según estudios realizados por Guillén y Guil (2000), en el ámbito de la organización, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de estimaciones que los trabajadores persiguen y que se resumen a continuación:

**Salud:** son los aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

**Equidad:** es la valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etcétera.

**Seguridad:** hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etcétera.

**Nivel de expresiones:** son los sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.

**Nivel de ingresos:** es el nivel retributivo y compensaciones específicas.

**Calidad de actividades:** se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, entre otros.

**Nivel de formación:** nivel de programas de formación en la empresa.

**Prestigio:** hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

Por lo tanto, el objetivo de la medición es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que indudablemente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización, para luego realizar una planificación que permita una reconversión de los puntos débiles a fuertes, es decir, identificar los componentes débiles que afecten el desempeño laboral con el fin de conseguir un clima laboral favorable.

Para Brunet, L. (2002) el instrumento de medida más efectivo para la evaluación del clima organizacional es el cuestionario escrito, el cual contiene preguntas que describen hechos particulares de la organización en donde los trabajadores deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esa descripción. Estos cuestionarios tienen escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo (p. 41).

Por otro lado, Guillén y Guil (2000) sostienen que existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, afirmando que la gran mayoría de ellos se basa en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. Para los autores estos instrumentos presentan inconvenientes debido a que suelen estudiar la percepción individual del clima y, esta no puede ofrecer una información objetiva, precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea que tal sistema exija la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.

De lo sostenido por los autores mencionados en cuanto a la efectividad del cuestionario se llega a la conclusión de que si bien es cierto esta herramienta no dará un resultado cien por ciento certero, sin embargo, será de gran utilidad pues sus resultados orientarán al gestor de la Gerencia de Talento Humano ya que servirán para analizar las opiniones que los trabajadores tienen respecto a la organización, a la manera de cómo se lidera esta, etcétera; identificando las posibles debilidades y trabajando para lograr las expectativas de sus empleados ya que la mayoría de los directivos reconocen que su talento humano es considerado su activo más valioso. Adicionalmente se puede tomar en cuenta realizar entrevistas personales siempre y cuando el trabajador tenga la seguridad y confianza de que va a poder expresarse con sinceridad, asimismo, los resultados de las evaluaciones de desempeño son de gran referencia para la identificación del clima; estas y otras acciones van a permitir complementar la información obtenida de los cuestionarios.

Existen variadas dimensiones entre los distintos instrumentos de medida, la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis; el individuo, la estructura, las funciones y las estrategias y nuevas tecnologías. De los componentes más estudiados se puede citar:

**Estructura:** sistemas de establecimientos de objetivos y procedimientos.

**Autonomía:** opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.

**Sistemas de remuneración:** métodos que se aplican para implantar estos sistemas.

**Relación con la supervisión:** relación entre jefes y subordinados.

Nivel de resolución de conflictos: grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección.

Además de los cuestionarios, los autores plantean la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo a través de observadores externos y de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas (p. 168)

En síntesis, es preciso tener en cuenta que los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente; por ello es importante evaluar si se está utilizando el instrumento correcto, porque lo que le da fuerza a un cuestionario es su capacidad de identificar las dimensiones fundamentales que componen el clima. El conocer cómo percibe el trabajador el clima de la organización, saber la forma en que interpreta y analiza su entorno es lo que va a determinar las reacciones de los directivos para la mejora del instrumento.

Para Guillén y Guil (2000) las dimensiones del clima organizacional son las características de una organización susceptibles de ser medidas y que influyen en el comportamiento de los individuos. Con relación al clima organizacional se postulan muchas posiciones y definiciones, esta perspectiva multidimensional es asumida por todos los autores, con lo cual es difícil determinar las variables que inciden más en una determinada organización (p. 170).

Por otra parte, en su texto, Brunet, L (2002) afirma que una organización está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los trabajadores, por ende, varios factores pueden contribuir al clima organizacional. Al respecto, diferentes investigadores que han analizado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más cercana posible del clima laboral.

Sin embargo, el autor precisa que poco importa el cuestionario que la organización utilice para evaluar el clima laboral, principalmente se debe de asegurar que el instrumento de medición cubra las cuatro dimensiones siguientes:

. Autonomía individual; dimensión que incluye la responsabilidad, independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto básico de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

Por otro lado, Guillen y Guil (2000) manifiestan que en esta dimensión se introducen los factores de responsabilidad individual de Litwin y Stringer, la independencia de la gente de Schneider y Bartlett y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual de Tagiuri. Lo característico de este componente reside en la libertad del individuo en su desempeño laboral para ser su propio jefe y el poder que dispone para la toma de decisiones, es decir, el nivel de empoderamiento.

De lo sostenido por el autor se deduce que la autonomía individual es importante percibirla pues esta nace de la confianza que el jefe tiene hacia sus trabajadores y el que esta se manifieste los motivará a realizar sus funciones con responsabilidad y empeño. Por otro lado, en toda organización siempre existen reglas que se tienen que cumplir en cuanto a los procedimientos laborales pero la inflexibilidad de estas puede algunas veces limitar a que los trabajadores tomen la iniciativa de proponer nuevos métodos en los procesos los que pueden conllevar a mejorar la productividad.

. Grado de estructura que impone el puesto; mide el grado de los objetivos y métodos de trabajo que se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Asimismo, Guillén y Guil (2000) sostienen que en esta dimensión se incluyen el grado en que los sistemas, políticas, procedimientos y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y transmitidos a los miembros. Está dentro el concepto de estructura de Litwin y Stringer, la estructura directa de Schneider y Bartlett, el factor obtenido de Tagiuri relativo a dirección y objetivos y la inmediatez de la supervisión de Kahn et al. Hace referencia también al uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información oportuna.

Respecto a lo afirmado por los autores, se identifica como un componente de gran relevancia la comunicación interpersonal ya que esta va a permitir la naturalidad de la interacción entre todos los integrantes de la organización con el fin de que puedan compartir los problemas y soluciones que se puedan dar en el día a día. El contar con una comunicación efectiva es estratégico para el logro de los objetivos.

. Tipo de recompensa; esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción; es decir, incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de

orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas; considerando entre ellos el reconocimiento que corresponda y una remuneración apropiada, acorde con la actividad desarrollada.

Lo fundamentado anteriormente permite sostener que si las organizaciones quieren retener a un buen trabajador, este debe de ser considerado por sus jefes, promoviéndolo dentro de la organización siempre y cuando cumpla con los requisitos que el cargo amerita. Asimismo con relación al reconocimiento es importante que el colaborador sienta que recibe un salario justo y que el trato que brindan los superiores hacia los trabajadores sea equitativo, sin hacer exclusividades entre ellos.

. Consideración, agradecimiento y apoyo; estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior; es decir, el afecto y el apoyo que los trabajadores perciben de sus jefes, como por ejemplo en las prácticas de supervisión.

Por consiguiente se puede deducir que la consideración y el apoyo que un jefe inmediato manifieste son elementos motivadores y satisfactorios para el trabajador, y estos redundan en beneficios hacia la organización pues los trabajadores se comprometen más con su desempeño porque se sienten valorados y las relaciones interpersonales se desarrollan de manera óptima.

En resumen, una forma de que las dimensiones sean operativas es con la identificación de variables; por esta razón, en el instrumento que se utilice para medir el clima, como por ejemplo el cuestionario, se deberá de incluir diversas preguntas relacionadas a las dimensiones anteriormente señaladas, de esta manera, mientras más preguntas se incluyan, mejor será su capacidad para poder determinar el clima organizacional tal y como lo perciben sus miembros.

El concepto "condiciones de trabajo" es una variable amplia y compleja que comprende varios componentes que se encuentran en torno al trabajo. Peiró (1996) citado por Guillén y Guil (2000) propone una clasificación de las condiciones de trabajo:

. Condiciones de empleo: son los contextos bajo las cuales se desarrollan las actividades laborales dentro de una organización, las condiciones de contratación, condiciones salariales, etcétera.

. Condiciones ambientales: se refiere al entorno físico del trabajo y comprende tres aspectos: ambiente físico, variables espacio-geográficas y aspectos de diseño espacial y arquitectónico.

- . Condiciones de seguridad: son las condiciones de seguridad donde se desarrolla el trabajo, en relación con la prevención de riesgos laborales y de accidentes.
- . Características de la tarea: están constituidas por el trabajo en sí, se incluyen aspectos como el conflicto, la ambigüedad de rol, la sobrecarga, el grado de autonomía del trabajo, la toma de decisiones, las habilidades, la participación, las expectativas de promoción, la variedad, etcétera.
- . Procesos de trabajo: aquí se refiere a la organización y división del trabajo, las demandas del puesto, y otros procesos como la secuenciación, las exigencias del proceso, la supervisión, la sobrecarga laboral, la postura de trabajo, la interdependencia con otros puestos, el flujo de información y los productos y procesos de trabajo.
- . Condiciones sociales y/o organizacionales: aquí se hace referencia a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como las dimensiones del clima laboral (p. 175).

De lo referido por el autor, se infiere que en cuanto a las condiciones de empleo, estas tratan sobre la seguridad que ofrece el empleador en cuanto a la estabilidad laboral, y en los últimos años, los organismos públicos han establecido una modalidad de contratación administrativa de servicios de manera temporal, es decir, constantemente se renueva mediante adendas al contrato, lo que ocasiona una desmotivación al colaborador que busca su seguridad en el trabajo, y por ende, esta falta de motivación genera un clima inestable. En cuanto a las condiciones ambientales que ofrecen las organizaciones, el ambiente físico puede comprender la iluminación, el ruido, la ventilación, higiene, entre otros; con relación a la variable espacio-geográficas, esta se caracteriza por conocer si el colaborador cuenta con un espacio físico apropiado para realizar las labores; en tanto que los aspectos de diseño espacial y arquitectónico se componen de los recursos logísticos y el equipamiento para el desempeño de sus funciones.

Asimismo, cuando el autor refiere a las condiciones sociales y/o organizacionales, es muy importante considerar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, el que sus ideas sean tomadas en cuenta para una decisión importante, hará que se sientan motivados y sus expectativas sobre el trabajo serán positivas.

Guillén y Guil (2000) manifiestan que es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización, entre las cuales se puede describir:

Clima y características de personalidad: como expresa Peiró (1986) citado por Guillén y Guil (2000) es probable que las características de personalidad influyan en la forma de percibir el clima

organizacional y a su vez, que éste llegue a la personalidad de los trabajadores. Asimismo, se puede determinar que los rasgos de personalidad moderan la percepción del clima y que las relaciones se observan más importantes cuando el nivel de análisis es como una cualidad organizacional.

**Clima y satisfacción:** Se puede establecer una serie de descripciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción:

- . El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo particular.
- . La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.
- . El individuo es la unidad central de estudio en la satisfacción, en el clima es la organización.
- . La diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

**Clima y conducta:** la mayoría de los autores establecen la importancia de la influencia del clima sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales; entre ellas están: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación (p. 176).

**Clima y organización;** aquí se puede mencionar cinco puntos importantes:

- . Clima y estructura de la organización; los componentes de la estructura que más se señalan son el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la rotación del personal y la especialización de la tarea (Peiró, 1986) citado por Guillén y Guil (2000). En otros términos, el clima es dependiente de la estructura de la organización.
- . El tamaño organizacional; se encuentra muy relacionado con lo que se refiere a las relaciones entre el ambiente físico y el clima. Varios trabajos indican correlaciones moderadas con una consistencia significativa entre tamaño y algunas dimensiones del clima como el conflicto interpersonal, la innovación, la sinceridad y la comunicación. Los sistemas de mayor tamaño, son más burocráticos y con normas fuertes, por lo cual definen un clima con características específicas de bajo compromiso.

. La estandarización y la formalización; Pug et al. (1968) citados por Guillén y Guil (2000) plantean que la estandarización y el clima ponen de manifiesto que el tamaño de la organización está en relación con la estructuración, pero no necesariamente con la centralización.

. Tecnología y clima; cuando en una organización la tecnología no es muy complicada y se estructuran a través de grupos pequeños, se suelen desarrollar mejores climas que aquellos donde la tecnología es muy sofisticada.

. Liderazgo; existen investigaciones que describen la relación entre las características de la interacción líder-supervisor y las percepciones del clima organizacional. Dentro de la organización, un elemento importante es el representante de la Dirección ante los subordinados y, por otra parte, se encuentra la conducta del líder, que se convierte en un mediador de las percepciones de los miembros sobre los métodos y procesos organizacionales. Entonces, la calidad de las interacciones entre los miembros y el superior es un sistema de filtraje en la interpretación de las percepciones del clima por parte de los miembros de la organización (Guillén y Guil, 2000, p. 177).

Tomando en cuenta los postulados mencionados, se sostiene que existe una relación importante entre el clima organizacional y las variables antes detalladas. Con relación a la personalidad, cada individuo tiene determinadas características personales y esto conlleva a un proceso de adaptación del clima laboral; en el caso de la satisfacción, mientras mayor sea esta, mejor será el desempeño del individuo; respecto a la variable conducta, esta se ve afectada por el clima, ya que a través de sus percepciones los colaboradores van a manifestar su sentir en su comportamiento; por último, la relación entre el clima y la organización, se caracteriza por su tamaño, el ambiente físico, la tecnología que a veces afecta a colaboradores renuentes a los cambios tecnológicos y el liderazgo que cumple un papel muy importante en la organización pues un líder competente genera respeto y motivación entre los integrantes y por consiguiente un grato ambiente laboral.

Una aproximación a la relación entre clima y desempeño aparece en el modelo (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990), citados por Varela, O. (2010), que vincula clima y productividad. En este modelo el clima constituye una guía del comportamiento, es decir, promueve comportamientos como el desempeño individual y los comportamientos ciudadanos organizacionales, que en última instancia contribuyen con la productividad de la organización. En este modelo el clima incide en el desempeño mediante la satisfacción con el trabajo y la motivación (p. 150).

Como se ha visto, el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para todo tipo de organizaciones, sean estas privadas o públicas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente organizacional, pues este incide en el desempeño laboral y por ende en el logro de las metas propuestas por la Organización. Esta investigación busca analizar las causas y consecuencias que generan un clima laboral dentro de una entidad; puesto que el clima, considerado como el ambiente tanto físico como humano, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción del trabajador y por lo tanto en su productividad. En conclusión, se puede decir que el clima laboral responde básicamente a la pregunta ¿cómo te sientes dentro de tu organización?, pregunta de la cual se obtendrá como respuesta la percepción que tienen los trabajadores respecto a su entorno laboral en razón de que tiene influencia directa en su comportamiento y desempeño laboral.

Finalmente, en consideración a lo que sostienen los autores, se desprende entonces que el individuo y la organización conforman el clima organizacional, y este a su vez es un sistema compuesto por varios elementos que se interrelacionan entre sí, al frustrarse uno de ellos, afecta al resto y dificulta el desempeño laboral. Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas motivadas y satisfechas para conseguir los objetivos propuestos; no obstante, hay organizaciones que cuentan con colaboradores que desempeñan sus funciones en un ambiente laboral inadecuado por diversos motivos.

Toda investigación aporta algo nuevo para la sociedad, ya sea en conceptos llevados a situaciones reales o nuevas metodologías a implementarse según el objeto de estudio; por tal motivo, la presente investigación está justificada teóricamente porque para su proceso se ha recurrido a una búsqueda de autores y recopilación de textos que ahonden en el tema que se presenta, utilizándose para tal fin fuentes bibliográficas confiables que han permitido compilar diversos conceptos, identificar las características y reconocer la importancia del clima organizacional manifestado este en sus distintos componentes que influyen directamente en el comportamiento laboral. Asimismo, esta investigación va a servir como referencia científica para futuros estudios que busquen recurrir a la teoría vinculada con la realidad problemática con el fin de que sea un soporte para encontrar una pronta solución, ya que como sostiene Brunet, el clima organizacional es la personalidad de una organización, y el analizarlo conlleva a obtener información de cómo es percibida la organización por parte de los trabajadores, y si estos se sienten motivados en su entorno de trabajo, de tal manera que puedan tener un buen desempeño laboral que se vea reflejado en los niveles de productividad y satisfacción laboral.

Asimismo, la presente investigación tiene una justificación práctica porque su desarrollo va a permitir que la Gerencia de Talento Humano del RENIEC reflexione sobre diferentes aspectos que componen el clima organizacional, que en algunas ocasiones refleja cierto abandono por parte de las organizaciones, el llamar a la reflexión a los Directivos va a promover su sensibilidad, logrando comprender que conocer el clima organizacional de una manera más óptima, va a permitir identificar sus elementos y reconocer aquellos puntos débiles que requieran un mayor refuerzo. El clima es una herramienta muy poderosa para lograr que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con la misión y visión de la Institución, y para ello es pertinente considerar su importancia, y evaluar qué caracteriza el entorno laboral, cuáles son sus fortalezas y debilidades para una idónea toma de decisiones en los aspectos que se deben de priorizar con el fin de emprender planes y estrategias a mediano y corto plazo que conlleven a establecer un vínculo permanentemente cordial y agradable entre los trabajadores y los jefes; el contar con un proceso eficaz para el desarrollo de la técnica y herramienta del análisis del clima organizacional hará que se obtenga una información eficaz al respecto.

El campo de aplicación para este estudio es la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, y su utilidad se verá reflejada en los resultados obtenidos, pues vinculando la teoría y la práctica estudiada, van a permitir destacar al clima organizacional como factor determinante de la eficiencia y eficacia, así como también reafirmar que promover un ambiente de trabajo agradable y apropiado para el desempeño del potencial humano, redundará en beneficio de los trabajadores quienes sentirán una satisfacción laboral al momento de ejercer sus funciones; así como también, será beneficioso para la Institución ya que obtendría mayor productividad y logros de metas propuestas.

De igual manera tiene una justificación metodológica porque el estudio propone desarrollar estrategias de recopilación de información a través del instrumento de recolección de datos que en este caso ha sido un cuestionario validado por un juicio de expertos especialistas de la Universidad César Vallejo y dirigido al personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, para luego procesar toda la información conseguida con el fin de obtener resultados que orienten a conocer e identificar los componentes del clima organizacional así como también una percepción más efectiva de los integrantes de la organización. El clima organizacional es un elemento determinante para el desempeño laboral de los trabajadores quienes son la parte principal de toda Institución y su buen desempeño se va a conseguir entre otros cuando se identifiquen y mejoren los aspectos laborales que afecten su desarrollo.

Las organizaciones están demandando un mejor manejo del talento humano, cada vez es más necesario que las entidades conozcan qué factores influyen sobre el rendimiento laboral de sus colaboradores, y es por eso que muchas organizaciones consideran importante conocer las características del clima laboral de su entorno. Este proceso ha empezado a tener buena acogida en los últimos años por parte de las Instituciones Públicas, pues es una herramienta útil que ha permitido conocer las percepciones de los trabajadores en cuanto a su ambiente laboral.

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC, es un organismo constitucional autónomo, creado bajo la Ley N° 26497 y con la promulgación del Decreto Supremo N° 015-98-PCM se aprobó el Reglamento de Inscripciones del RENIEC, que sirve como marco legal para sus actividades registrales (ver anexo 01); su actividad principal es identificar a la ciudadanía por medio del Documento Nacional de Identidad – DNI. El RENIEC, tiene a su cargo las bases de datos sobre identidad en el Perú; la principal de ellas es el Registro Único de Identificación de Personas Naturales (RUIPN), en la cual figuran todos los peruanos que cuentan con un DNI. En documentos anexos se adjunta el perfil más detallado de la Institución (ver anexo 02). Dentro de su organigrama estructural se encuentra la Gerencia de Talento Humano del RENIEC (ver anexo 03) que funciona como un órgano de asesoramiento encargado de administrar el potencial humano de la institución, incluidas las contrataciones administrativas de servicios, correspondiéndole entre otros, los procesos de convocatoria, selección, contratación, pago de remuneración, evaluación, promoción y bienestar del personal; así como el cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento Interno del Trabajo.

En la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, se vislumbra un clima laboral deficiente, la autonomía no es característica en dicha área pues muchas veces los colaboradores sienten que no tienen independencia en cuanto a su desempeño laboral, no toman en cuenta sus aportes para la toma de decisiones y su iniciativa en el desarrollo del trabajo es limitada; asimismo, la estructura de la organización es débil y se percibe como ambigua, algunos trabajadores no conocen con exactitud los objetivos institucionales para los que trabajan afectando con ello el cumplimiento de normas y procedimientos y el logro de metas propuestas, por otro lado, ciertas funciones no están distribuidas de manera uniforme entre personal por lo que los trabajadores sienten a veces que tienen sobrecarga en sus labores, asumiendo demasiada responsabilidad que deben de cumplir para no afectar el desarrollo de la Gerencia, esto sucede porque hay insuficiente comunicación interpersonal entre los trabajadores y el jefe inmediato, probablemente por la falta de un buen liderazgo.

Por otro lado, muchos colaboradores sienten que no son recompensados en el desempeño que realizan, pues su remuneración no es acorde a las tareas que desempeñan, hay falta de equidad en cuanto al goce de beneficios laborales debido a que la mayoría es contratado por la modalidad de contratación administrativa de servicios bajo el Decreto Legislativo 1057, el cual no establece algunos beneficios sociales con los que cuentan los trabajadores contratados bajo el Decreto Legislativo 728, Régimen Laboral de la Actividad Privada, además, manifiestan que hay poca promoción de puestos a pesar de que cuentan con las capacidades y habilidades para ser considerados en otros puestos de trabajos más remunerativos; por todo ello, los colaboradores perciben insatisfacción en su entorno, piensan que la Dirección no se esfuerza por satisfacer sus necesidades y reconocer sus logros en el cumplimiento de los objetivos. De igual manera, la falta de consideración y apoyo caracteriza a la Gerencia de Talento Humano del RENIEC en razón de que los colaboradores cuentan con espacios físicos insuficientes para el óptimo desempeño de sus funciones y respecto a las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral se muestra inconsistente ya que los contratos son renovados cada tres meses, ocasionando una preocupación y desmotivación al colaborador que muchas veces ve su futuro laboral incierto. Finalmente, una parte de los integrantes de la Gerencia consideran que se debería poner mayor énfasis en el fortalecimiento del trabajo en equipo para que el compañerismo sea cada vez mejor.

La actualidad demanda que las organizaciones implementen un modelo de Gestión de Talento Humano que sea efectivo para el alcance de las metas y de los objetivos institucionales, y el contar con un ambiente laboral idóneo es relevante para el logro de los mismos. El impacto que ocasionaría el desconocer cuán motivados se sienten los trabajadores en su entorno laboral, es que no se podría identificar aspectos que puedan estar perjudicando el desempeño de sus colaboradores, viéndose afectada la Institución en cuanto al alcance de los objetivos institucionales, pues estos podrían no cumplirse dentro de los tiempos propuestos.

La importancia del presente trabajo de investigación reside en la necesidad de realizar un estudio para conocer el grado de percepción de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, en relación al clima organizacional, con el fin de identificar aquellos componentes que se encuentren afectando dicho clima y por consiguiente al desarrollo de las funciones de los colaboradores. Si la situación pasa como inadvertida, se corre el riesgo de perder talentos humanos eficientes lo que produciría una demora en el cumplimiento de las funciones institucionales viéndose afectada también la ciudadanía.

## 1.1 Problema General

¿Cuáles son los componentes del clima organizacional en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC - Lima, 2014?

### Problemas específicos

- . ¿Cuál es la autonomía del personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014?
  
- . ¿Cómo se percibe la estructura del puesto en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014?
  
- . ¿Qué tipo de recompensa percibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014?
  
- . ¿Cuál es la consideración agradecimiento y apoyo que recibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014?

## 1.2 Objetivos de la Investigación

### Objetivo General

Identificar los componentes del clima organizacional en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC - Lima, 2014

### Objetivos Específicos

- . Reconocer la autonomía del personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014
  
- . Describir la percepción de la estructura del puesto en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014
  
- . Establecer el tipo de recompensa que percibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014
  
- . Reconocer la consideración, el agradecimiento y apoyo que recibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014

## II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Hipótesis

En su texto, Thatar, Barbachán, Campos, Espinoza, Medina, Robles, Rueda, Sifuentes, (2005) afirman que “hay autores que sostienen que la investigación puede realizarse con y sin hipótesis. A las investigaciones sin hipótesis las denominan exploratorias y/o descriptivas y a las investigaciones con hipótesis las denominan explicativas o causales” (p. 72).

Por consiguiente, teniendo en cuenta lo sostenido por los autores, en la presente investigación no se formula hipótesis en razón de que el tipo de estudio es descriptivo.

### 2.2 Variables

Thatar et al. (2005), sostienen que:

La variable se puede definir como todo aquello que se puede medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio. Por lo tanto, es importante, antes de iniciar una investigación, que se establezca cuáles son las variables que se van a medir y la manera en que se hará. Es decir, las variables deben ser susceptibles de medición (p. 92).

Para el presente trabajo de investigación, se ha establecido como variable de estudio al clima organizacional, en razón de que este puede ser medido conociendo la percepción de los colaboradores que integran la Gerencia de Talento Humano del RENIEC en cuanto a su entorno laboral.

### 2.3 Operacionalización de variables

#### Definición conceptual

Para Bernal, C. (2010) “Conceptuar una variable quiere decir definirla, para clarificar que se entiende por ella”. (p. 141).

En ese sentido, la variable de estudio clima organizacional se define como:

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar (Brunet, L. 2002, p. 9).

## **Definición operacional**

Asimismo en su texto, Bernal, C. (2010) sostiene que “operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición”. (p. 141)

Teniendo como base este concepto, el clima organizacional toma en cuenta las siguientes dimensiones: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración, agradecimiento y apoyo; pero siendo la dimensión precisa se requiere de detalles observables encontrados en los indicadores que faciliten la elaboración del instrumento que en este caso ha sido un cuestionario, con preguntas cerradas y con una escala de medición tipo Likert (ver anexo 05).

## **Dimensiones**

En su texto, Vara, A. (2010) indica que “la dimensión es un componente significativo de una variable” (p. 298).

De lo expuesto anteriormente, y de lo expresado por Brunet, L. (2002) las dimensiones de estudio del clima organizacional son: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración, agradecimiento y apoyo.

## **Indicadores**

Asimismo, Vara, A. (2010) sostiene que “los indicadores son definiciones operacionales, ambos son sinónimos. No se puede definir operacionalmente una variable si no se cuenta con indicadores. Las definiciones operacionales indican la existencia de una variable. Los indicadores operacionalizan la observación de una variable” (p. 294)

Para el presente trabajo de investigación, en el texto de Brunet, L. (2002), se identificaron los siguientes indicadores para el clima organizacional: independencia, toma de decisiones, iniciativa, objetivos institucionales, cumplimiento de normas, comunicación interpersonal, liderazgo, remuneración, beneficios laborales, promoción, satisfacción, reconocimiento, dirección, condiciones de trabajo, motivación y trabajo en equipo.

## 2.4 Metodología

Vara, A. (2010) afirma que “el método científico consiste en una serie de pasos lógicos universales que garantizan la calidad de la información obtenida” (p. 16)

Tomando conocimiento de lo expresado por el autor, para la presente investigación se utilizó el método científico, en razón de que el estudio ha seguido una serie de pasos necesarios como el planteamiento del problema que indujo a la búsqueda de conocimientos, para luego discutir sobre los resultados, concluir y dar las recomendaciones respectivas.

En su texto, Casares Hernández, et al. (1995), citados por Bernal, C. (2010) sustentan que:

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiéndose por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento (p. 111).

Teniendo como base lo referido por los autores mencionados, también se hizo uso del método documental en razón de que se profundizó la teoría relacionada al clima organizacional, basándose en fuentes bibliográficas confiables de diversos autores.

Hernández, Fernández y Baptista, (2010) sostiene que los métodos estadísticos son procesos que indican si una diferencia entre dos o más cifras (promedios, porcentajes, puntuaciones totales, etcétera) es o no significativa, estas pruebas toman en cuenta aspectos como el tamaño de los grupos cuyos valores se comparan, las diferencias entre quienes integran los grupos y otros factores (p. 137).

De lo argumentado por los autores, esta investigación ha utilizado también el método estadístico porque permitió procesar la información recogida, obteniendo porcentajes que orientaron a visualizar los factores sensibles del clima organizacional de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

## 2.5 Tipo de Estudio

La presente investigación es de tipo aplicada y descriptiva. De acuerdo a la definición de Tamayo, M. (1999) “la investigación aplicada confronta la teoría con la realidad” (p. 41).

En concordancia con esta definición esta investigación es aplicada porque busca comparar los conocimientos y teorías, con la realidad cotidiana que en este caso es la percepción por parte de los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC respecto al clima organizacional.

Por otro lado, de acuerdo con Hernández et al. (2010) la investigación descriptiva “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

En base a lo que demuestran los autores en el párrafo precedente, esta investigación también es de tipo descriptiva porque se basa en la descripción y/o narración de las características de un objeto, en este caso, los factores que de una u otra manera intervienen en el clima organizacional de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

## 2.6 Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental de corte transversal. En su texto, Hernández et al. (2010) refieren que la investigación no experimental son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p. 149).

Conforme a la definición de los autores, el diseño de la presente investigación es no experimental pues no se ha realizado alteraciones a la variable estudiada, solo se ha enfocado a observaciones de los acontecimientos del entorno laboral para su posterior análisis.

Para Bernal C. (2010) las investigaciones seccionales o transversales “Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.” (p. 118).

Es por ello que se afirma que el diseño de esta investigación además es de corte transversal en razón de que la información que se obtuvo de la muestra escogida, se realizó en un solo momento determinado.

## **2.7 Población, muestra y muestreo**

### **2.7.1 Población**

De acuerdo con Fracica (1988), citado por Bernal, C. (2010), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160).

Conforme lo afirmado por el autor, la población estuvo conformada por todas las personas que trabajan en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

### **2.7.2 Muestra y muestreo**

Hernández et al. (2010) sostienen que “la muestra es un subgrupo de la población y puede ser probabilística y no probabilística” (p. 191).

Asimismo, Hernández et al (2010) definen al muestreo no probabilístico como un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 176).

Por otro lado Vara, A. (2010) sostiene que el muestreo no probabilístico intencional “se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador. Se basa, primordialmente, en la experiencia con la población” (p. 216).

Tamayo, M. (2004) afirma que el muestreo censal es “es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población. Es el tipo de muestra más representativo” (p. 309).

De concordancia a lo expuesto por los autores, la muestra fue de 25 trabajadores, habiéndose utilizado el muestreo censal - no probabilístico intencional, en razón de que la muestra ha sido seleccionada a criterio personal de la investigadora.

### **2.7.3 Unidad de análisis**

Para definir la población de estudio, se tomó en cuenta los siguientes criterios:

#### **Criterios de inclusión**

. Personal que se encuentra laborando más de un año en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

- . Personal contratado bajo la modalidad CAS, que preste servicios en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.
- . Personal contratado bajo el régimen laboral de la actividad privada que preste sus servicios en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

### **Crterios de exclusión**

- . Personal que se encuentra laborando menos de un año en la Gerencia de Talento Humano RENIEC.
- . Personal que no trabaje en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.
- . Funcionarios del área de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.
- . Personal que realiza prácticas pre-profesionales en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.
- . Personal contratado por locación de servicios en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

## **2.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.8.1 Técnica de recolección de datos**

**Tamayo y Tamayo (1998) citado por Thatar et al. (2005) sostiene que:**

Técnica viene a ser un conjunto de mecanismo, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian para aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traduce en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los resultados (p. 97).

Asimismo, Thatar et al. (2005) sostienen que la encuesta es “una técnica que permite obtener información de una muestra representativa de una determinada población” (p. 101).

Es por ello que como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta porque permitió obtener información de la percepción de los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC en cuanto al clima organizacional.

### **2.8.2 Instrumentos de recolección de datos**

Para Hernández et al. (2010), un instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200).

Por otro lado Vara, A. (2010) sostiene que “el cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular. Es utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista” (p. 258).

En base a lo orientado por los autores, para la recopilación de la información se optó por utilizar como instrumento un cuestionario que constó de 45 preguntas cerradas con una escala de medición tipo Likert, el cual fue aplicado a todos los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, para el análisis correspondiente (ver anexo 06).

### 2.8.3 Validación del instrumento

Para Bernal, C. (2010), un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado; la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos (p. 247-248).

La validación del instrumento se realizó con un juicio de cuatro (04) expertos especialistas de la Universidad César Vallejo, con el fin de dar una mayor eficacia al cuestionario utilizado para la recolección de datos y el análisis correspondiente (ver anexo 07).

N°	Apellidos y Nombres del Especialista Validador	Promedio de Valoración
1	Cojal Loli, Bernardo	75%
2	Gonzales Moncada, Teresa	65%
3	Jáuregui Contreras, Víctor	65%
4	Ramírez Ríos, Alejandro	66%

Fuente: Elaboración propia

### 2.8.4 Confiabilidad

En su texto Bernal (2010) afirma que “la confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios (p. 247).

Teniendo como base dicho concepto, para medir la fiabilidad de las preguntas se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

## **2.9 Método de análisis de datos**

De acuerdo a lo afirmado por Vara, A. (2010) las técnicas de análisis de datos son herramientas útiles para organizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación. Siempre se tiene que analizar los datos obtenidos, es necesario organizarlos, depurarlos, resumirlos, y someterlos a los análisis pertinentes para responder las preguntas de investigación que se han formulado (p. 363).

En la investigación se efectuó un análisis estadístico, utilizándose el software SPSS (paquete estadístico para las ciencias sociales), en versión 22.0, en el cual se ingresó la variable e información obtenida a la base de datos del software mencionado, para la interpretación correspondiente.

## **2.10 Aspectos éticos**

Vara, A. (2010) sostiene que se debe de evitar el plagio aprendiendo a citar y referenciar adecuadamente. La honestidad intelectual es un valor importantísimo en la formación profesional, pues estimula la creatividad y la innovación (p. 144).

La presente investigación cuenta con información fidedigna, obtenida de fuentes bibliográficas confiables, asimismo, ha sido elaborada manteniendo el respeto por la autoría de las fuentes a las que se hace referencia, así como también, el respeto por las convicciones políticas, religiosas y morales de los actores directos.

### III. RESULTADOS

Para conocer si el instrumento utilizado para la muestra ha sido confiable, luego de registrar la información obtenida de los trabajadores en el programa estadístico informático SPSS, versión 22.0, se verificó su fiabilidad haciendo uso del coeficiente Alpha de Cronbach, cuyo resultado obtenido fue el siguiente:

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

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

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	45

En su texto, Celina y Campos (2005) sostienen:

El coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach. Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. También se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. (p. 575).

Asimismo, respecto a los resultados del alfa de Cronbach, Celina y Campos (2005) afirman lo siguiente:

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0.90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. Varios ítems están midiendo exactamente el mismo elemento de un constructo; por lo tanto, los ítems redundantes deben eliminarse. Usualmente se prefieren valores de alfa entre 0.80 y 0.90. (p. 577).

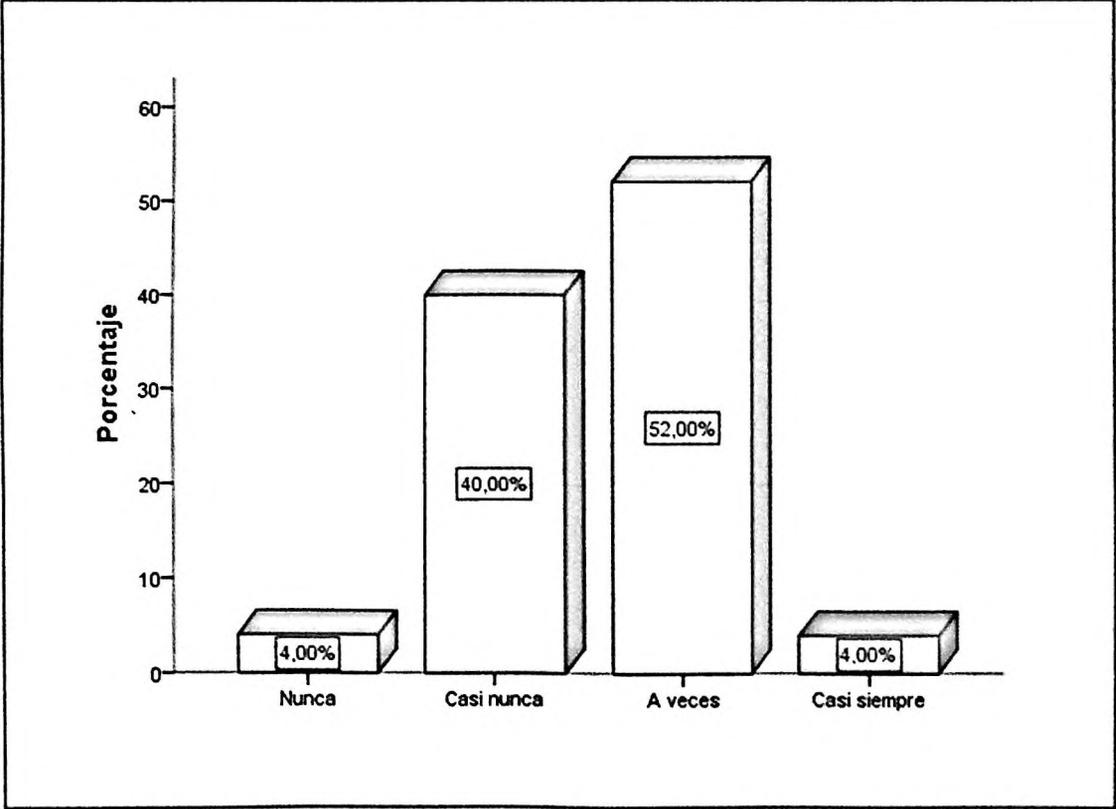
Conforme a lo argumentado por los autores, se determina que el instrumento de medición que se aplicó ha sido aceptable, en razón de que la estadística de fiabilidad obtenida fue de 0.887

**Resultados de Tablas de Frecuencia y Gráficos de Barras**

**1. Existe libertad de acción para realizar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi nunca	10	40,0	40,0	44,0
	A veces	13	52,0	52,0	96,0
	Casi siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**1. Existe libertad de acción para realizar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

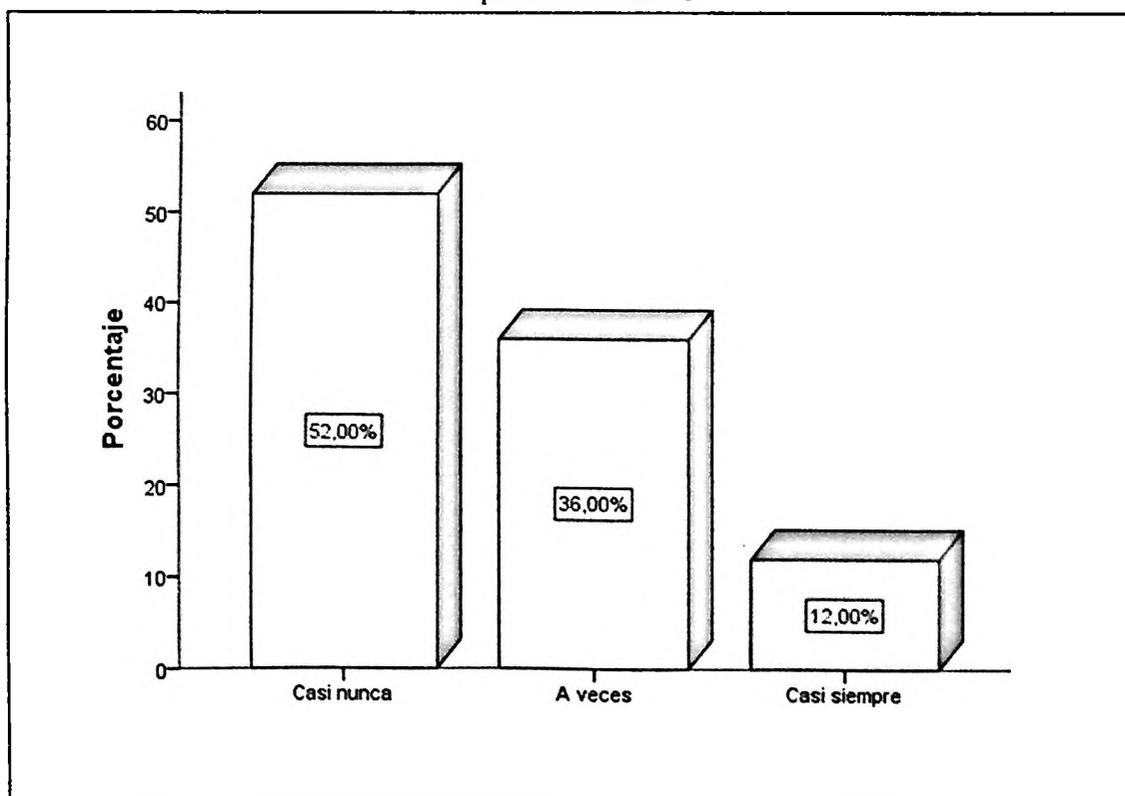


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% de los trabajadores percibe que a veces existe libertad de acción al momento de desempeñar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

**3. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC da autonomía a sus colaboradores para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	13	52,0	52,0	52,0
	A veces	9	36,0	36,0	88,0
	Casi siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**3. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC da autonomía a sus colaboradores para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades**

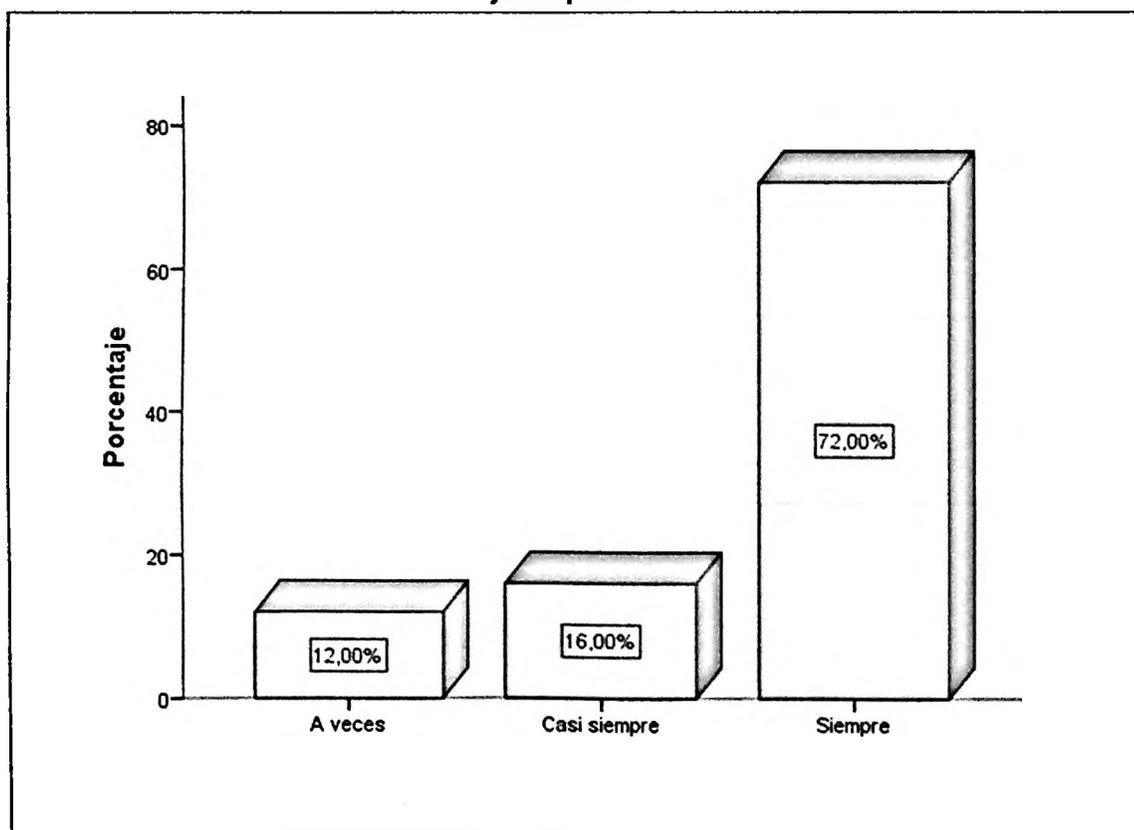


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% manifiesta que casi nunca la Gerencia brinda autonomía como para poder tomar decisiones que son necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.

**5. La toma de decisiones es competencia solo de quienes desempeñan cargos jerárquicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	12,0	12,0	12,0
	Casi siempre	4	16,0	16,0	28,0
	Siempre	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**5. La toma de decisiones es competencia solo de quienes desempeñan cargos jerárquicos**

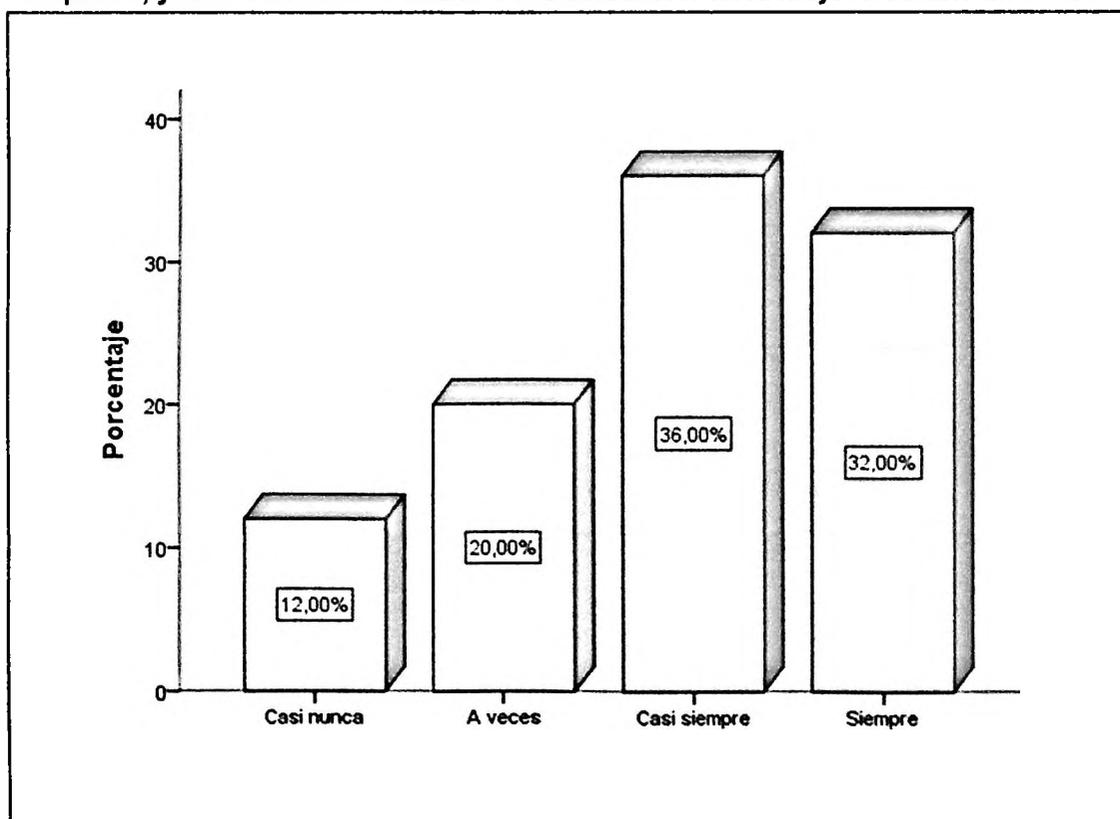


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 72% indica que siempre la toma de decisiones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC es competencia solo de quienes desempeñan cargos con jerarquía.

**8. Los procedimientos laborales están supeditados a las políticas y normas de la empresa, y la iniciativa de cambio o modificación en la mejora es una limitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	5	20,0	20,0	32,0
	Casi siempre	9	36,0	36,0	68,0
	Siempre	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**8. Los procedimientos laborales están supeditados a las políticas y normas de la empresa, y la iniciativa de cambio o modificación en la mejora es una limitación**

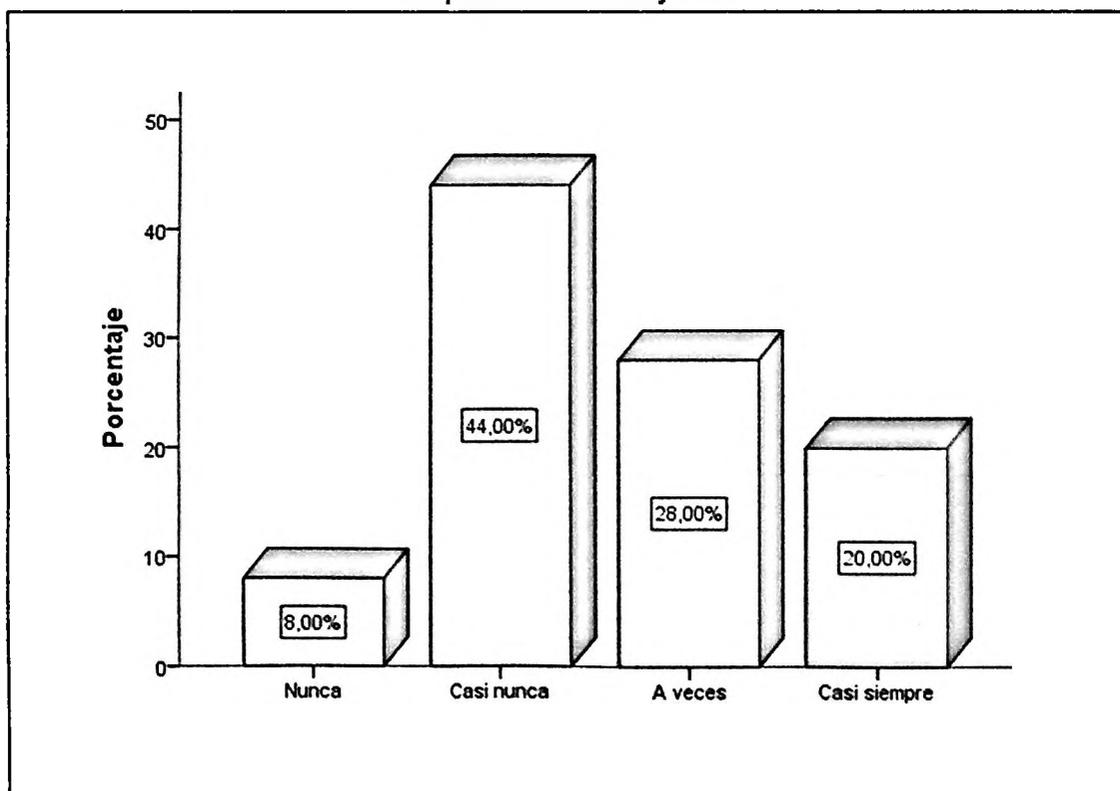


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 36% señala que casi siempre los procedimientos laborales están supeditados a las políticas y normas de la Institución, es por ello que la iniciativa de cambio o modificación en la mejora de los procedimientos, lo consideran como una limitación.

**10. Las jefaturas informan oportunamente a los colaboradores sus funciones tomando en cuenta las políticas y normas de la organización para efectivizar el cumplimiento de objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	Casi nunca	11	44,0	44,0	52,0
	A veces	7	28,0	28,0	80,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**10. Las jefaturas informan oportunamente a los colaboradores sus funciones tomando en cuenta las políticas y normas de la organización para efectivizar el cumplimiento de objetivos**

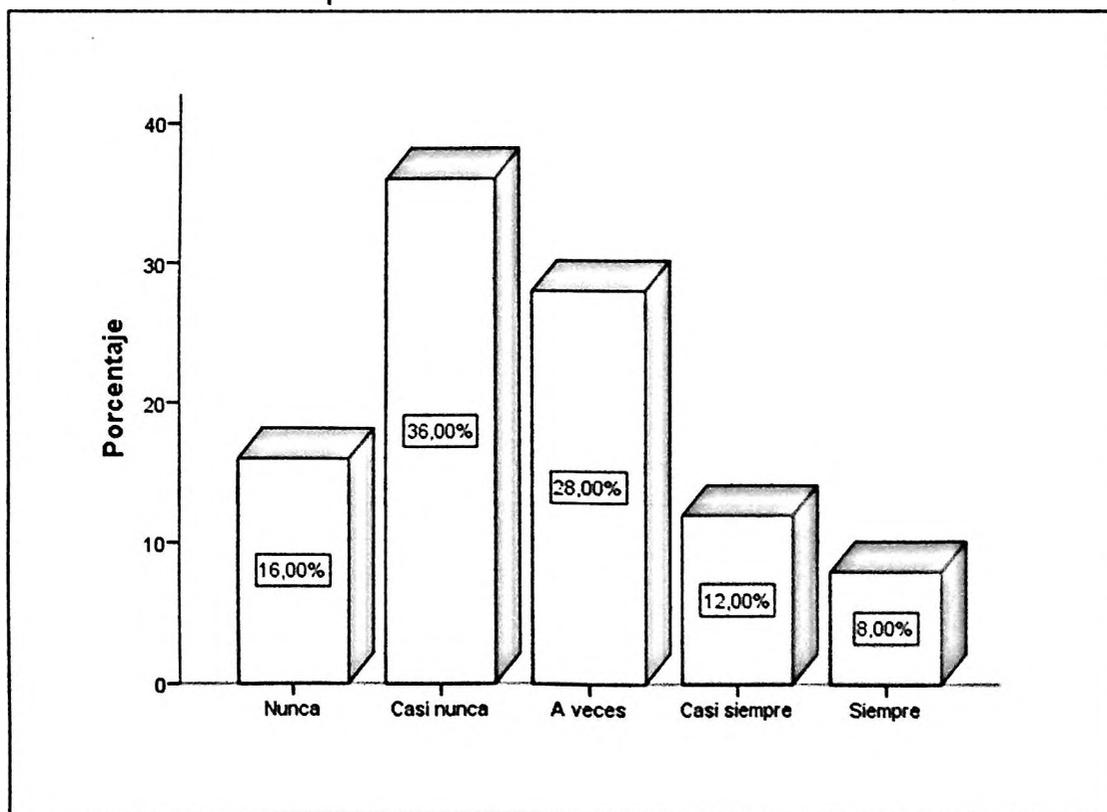


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% percibe que casi nunca las Jefaturas informan oportunamente sus funciones tomando en cuenta las políticas y normas de la organización para efectivizar el cumplimiento de objetivos.

**11. Existe flexibilidad en los colaboradores en cuanto al cumplimiento de normas establecidas por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	9	36,0	36,0	52,0
	A veces	7	28,0	28,0	80,0
	Casi siempre	3	12,0	12,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**11. Existe flexibilidad en los colaboradores en cuanto al cumplimiento de normas establecidas por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

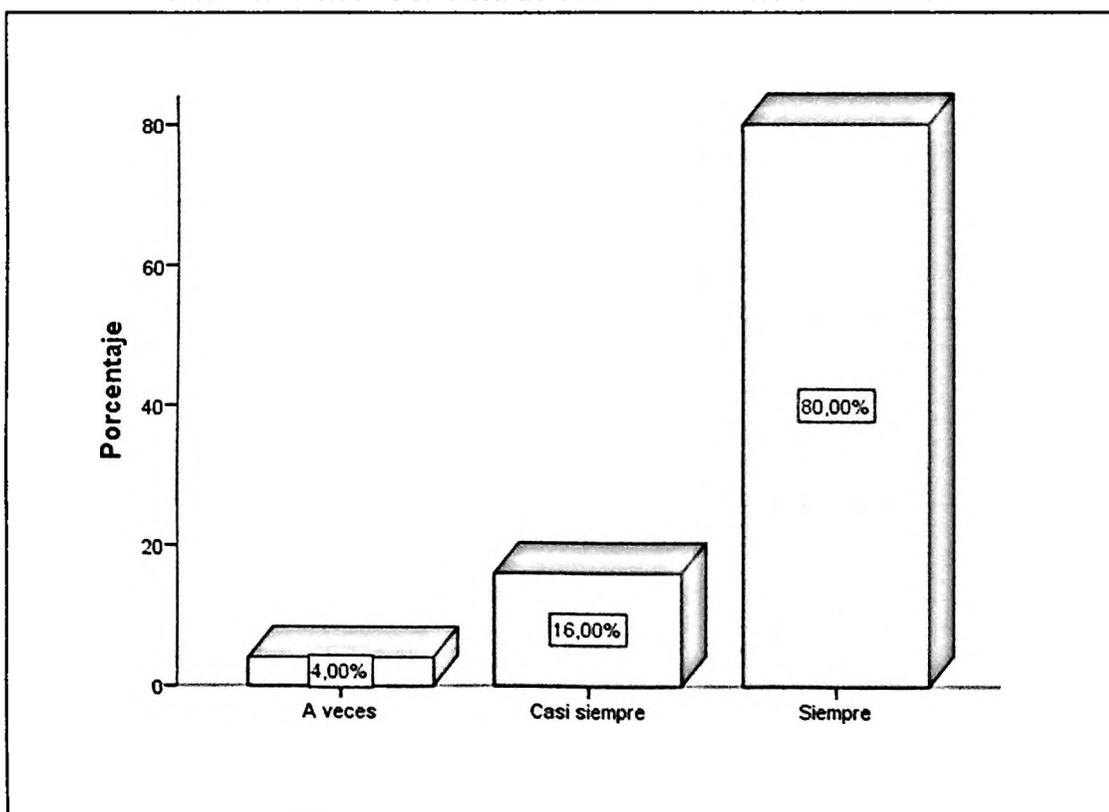


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 36% manifiesta que casi nunca existe flexibilidad en cuanto al cumplimiento de las normas establecidas por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

**14. La comunicación es un factor relevante para el buen desempeño de las funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	4,0	4,0	4,0
	Casi siempre	4	16,0	16,0	20,0
	Siempre	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**14. La comunicación es un factor relevante para el buen desempeño de las funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

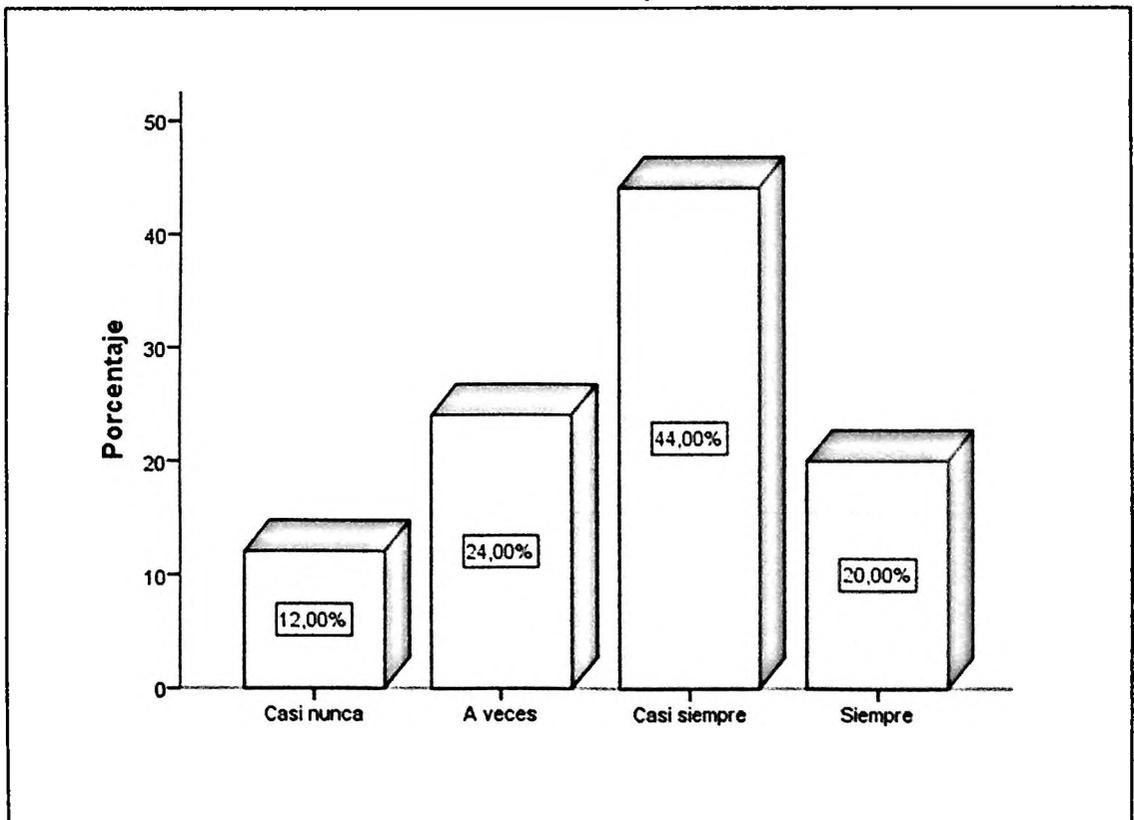


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 80% considera que la comunicación es un factor importante para el buen desempeño de las funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

**16. La comunicación interpersonal es usual entre los colaboradores pero limitada con los jefes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	3	12,0	12,0	12,0
A veces	6	24,0	24,0	36,0
Casi siempre	11	44,0	44,0	80,0
Siempre	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**16. La comunicación interpersonal es usual entre los colaboradores pero limitada con los jefes**

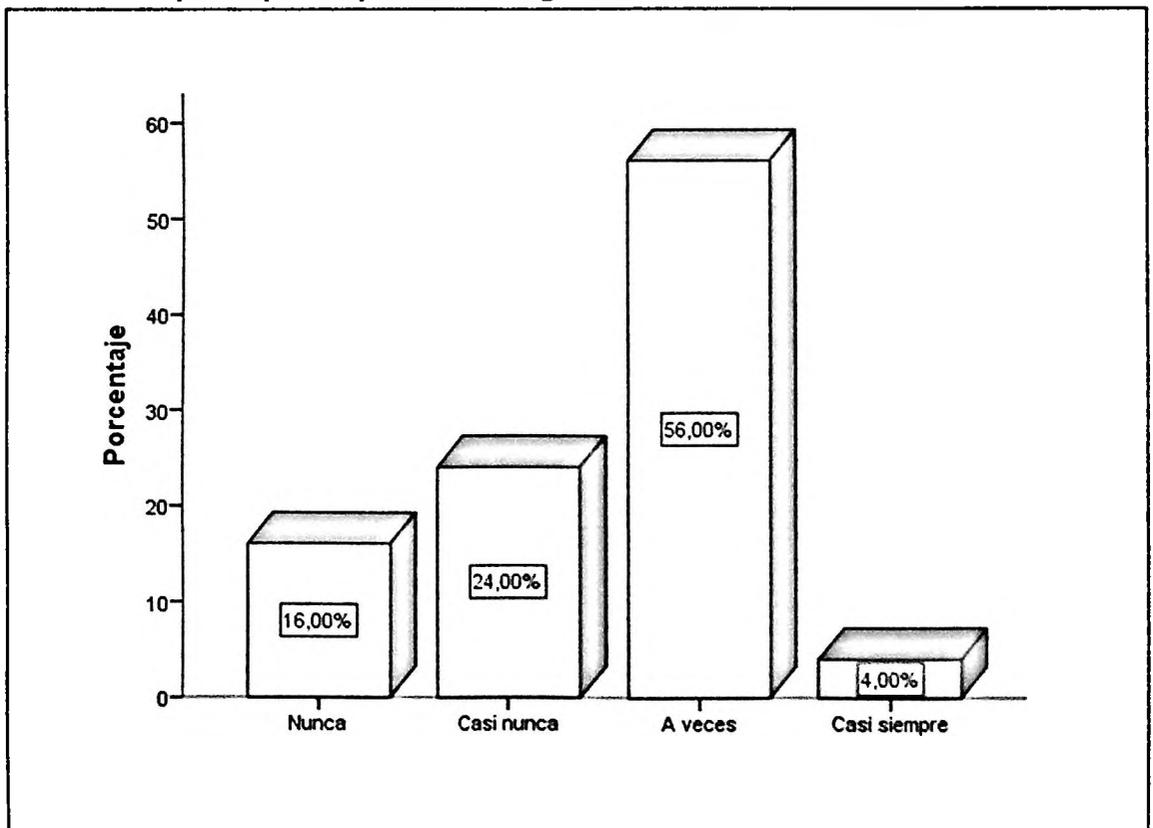


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% indica que casi siempre la comunicación interpersonal es usual entre los colaboradores pero limitada con los jefes.

**17. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC fomenta el liderazgo participativo pues se recoge las ideas sin discriminación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	6	24,0	24,0	40,0
	A veces	14	56,0	56,0	96,0
	Casi siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**17. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC fomenta el liderazgo participativo pues se recoge las ideas sin discriminación**

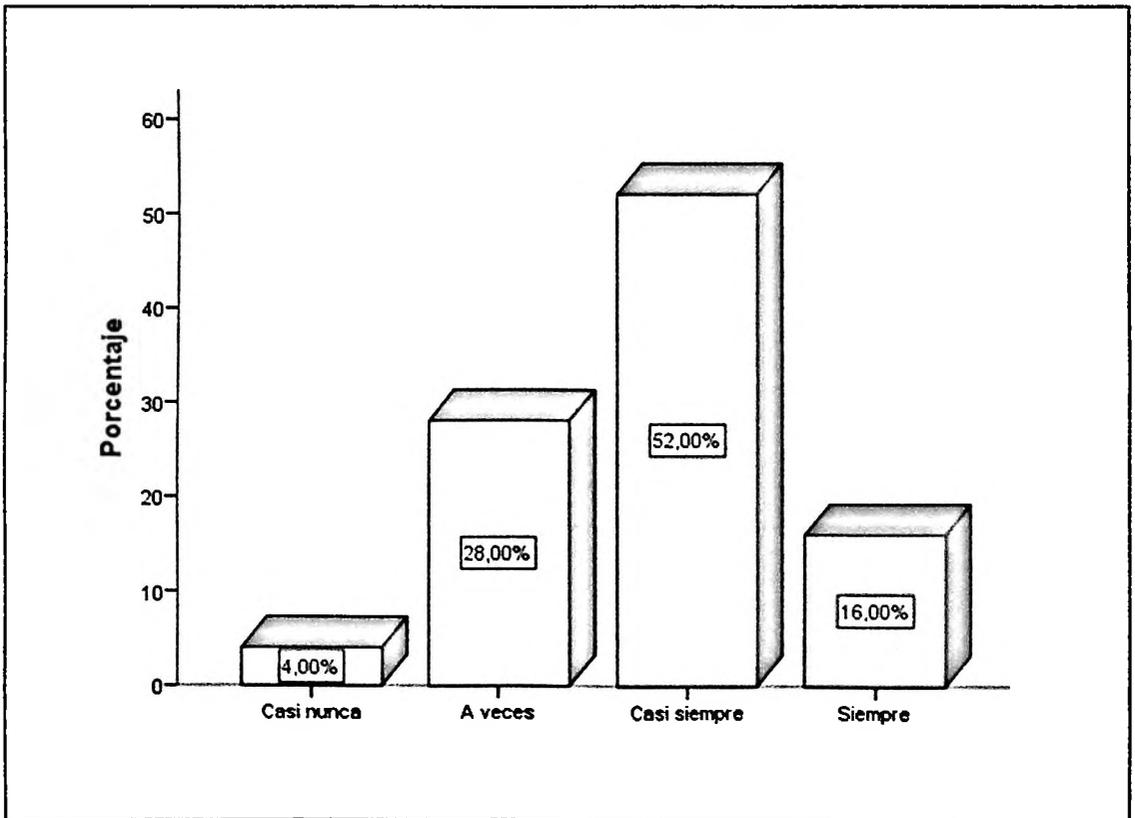


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 56% señala que a veces la Gerencia de Talento Humano del RENIEC fomenta el liderazgo participativo en razón de que se recoge las ideas sin discriminación; sin embargo, un 24% indica que casi nunca esto ocurre y un 16% opina que nunca se fomenta esta práctica.

**19. La remuneración que recibe por las funciones que realiza es insuficiente para cubrir su presupuesto personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4,0	4,0	4,0
	A veces	7	28,0	28,0	32,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**19. La remuneración que recibe por las funciones que realiza es insuficiente para cubrir su presupuesto personal**

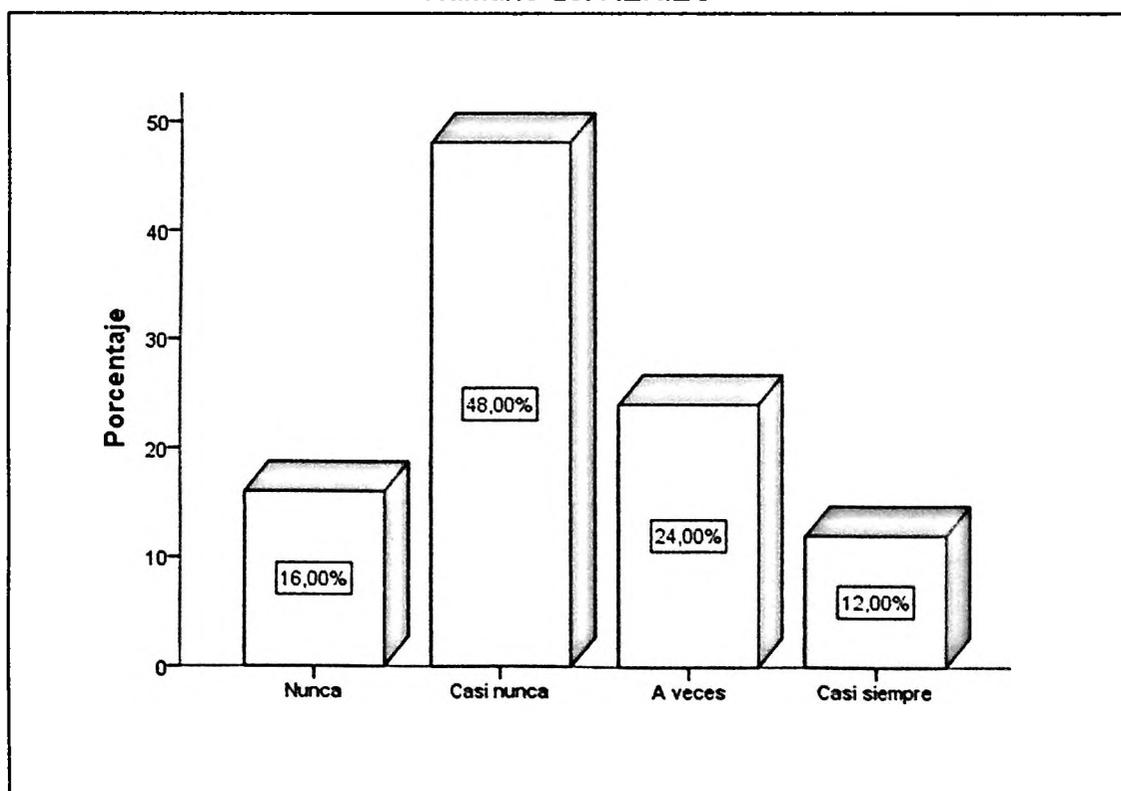


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% indica que casi siempre la remuneración que reciben por las funciones que realizan es insuficiente como para cubrir su presupuesto personal.

**20. La remuneración que recibe comparada con la de otros compañeros es acorde con las responsabilidades que tiene a cargo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	12	48,0	48,0	64,0
	A veces	6	24,0	24,0	88,0
	Casi siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**20. La remuneración que recibe comparada con la de otros compañeros es acorde con las responsabilidades que tiene a cargo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

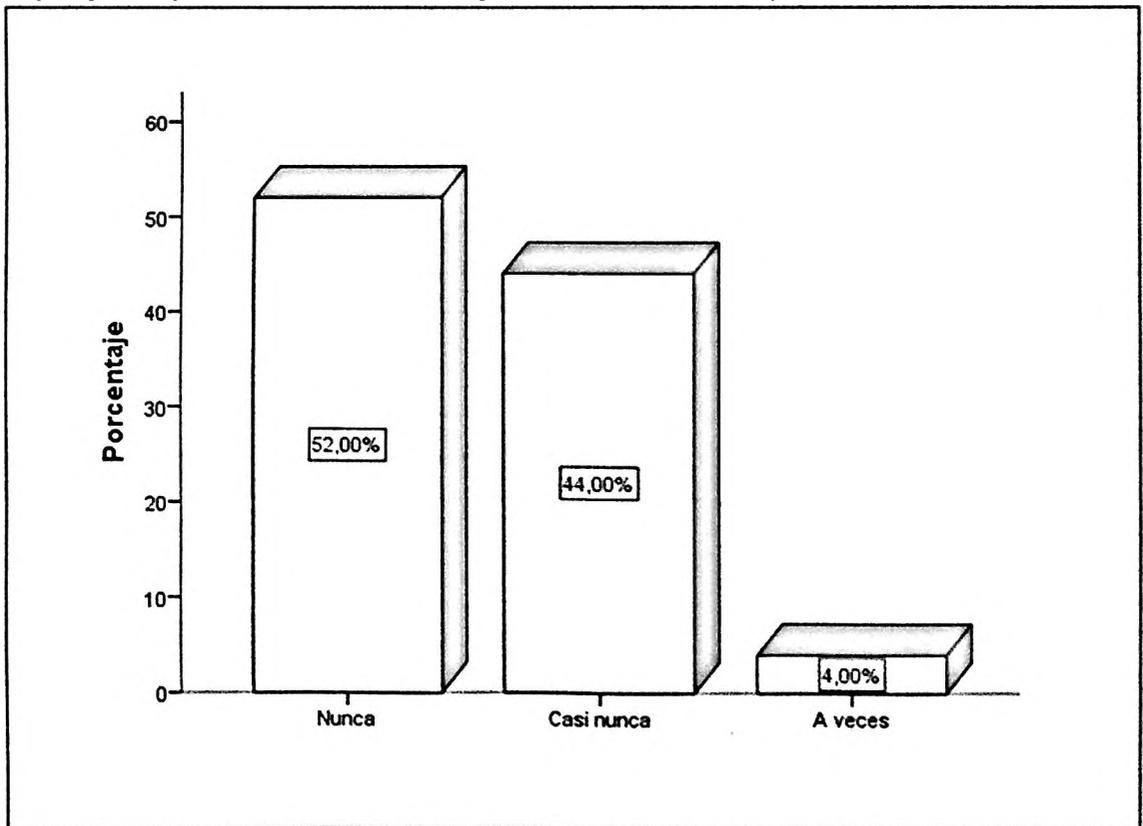


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% manifiesta que casi nunca la remuneración que reciben comparada con la de otros compañeros es acorde con las responsabilidades que tienen a cargo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

**24. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC ofrece oportunidades de progreso profesional a los trabajadores eficientes al promover sus ascensos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	52,0	52,0	52,0
	Casi nunca	11	44,0	44,0	96,0
	A veces	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**24. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC ofrece oportunidades de progreso profesional a los trabajadores eficientes al promover sus ascensos**

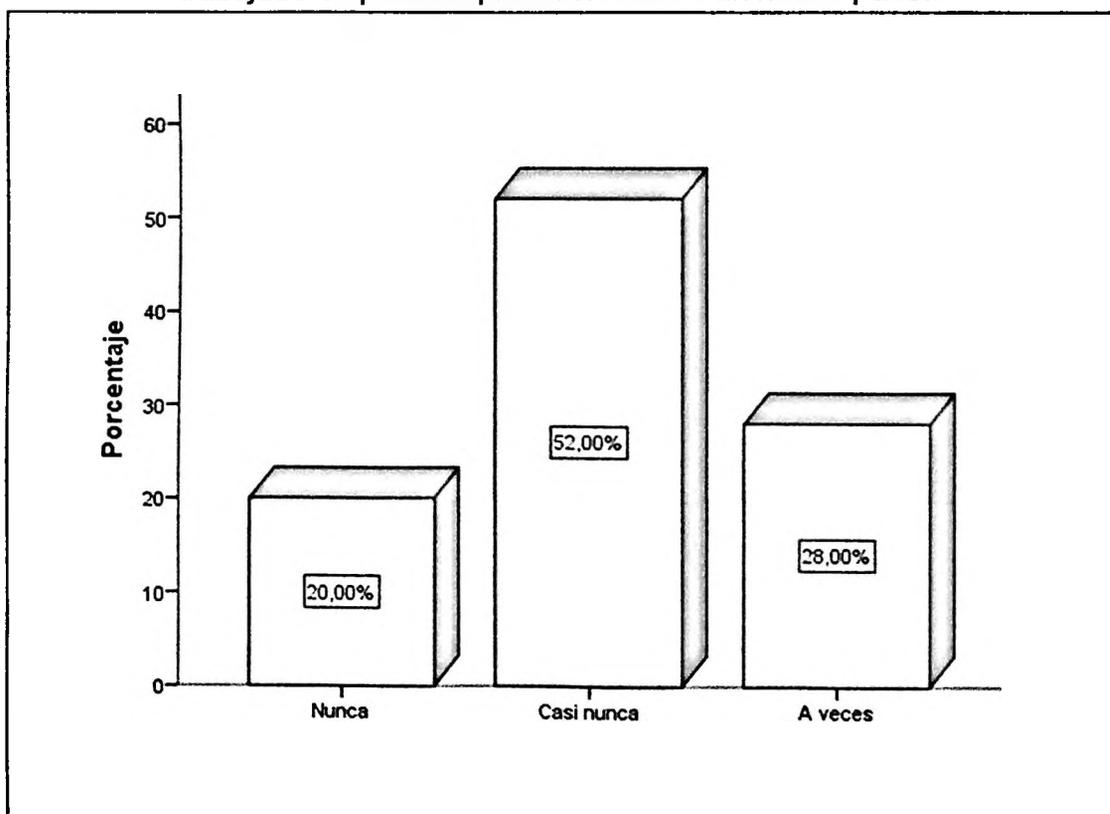


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% percibe que nunca la Gerencia de Talento Humano del RENIEC ofrece oportunidades de progreso profesional, pues no se promueve con ascensos a los trabajadores eficientes.

**25. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionado a un nuevo puesto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	13	52,0	52,0	72,0
	A veces	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**25. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionado a un nuevo puesto**

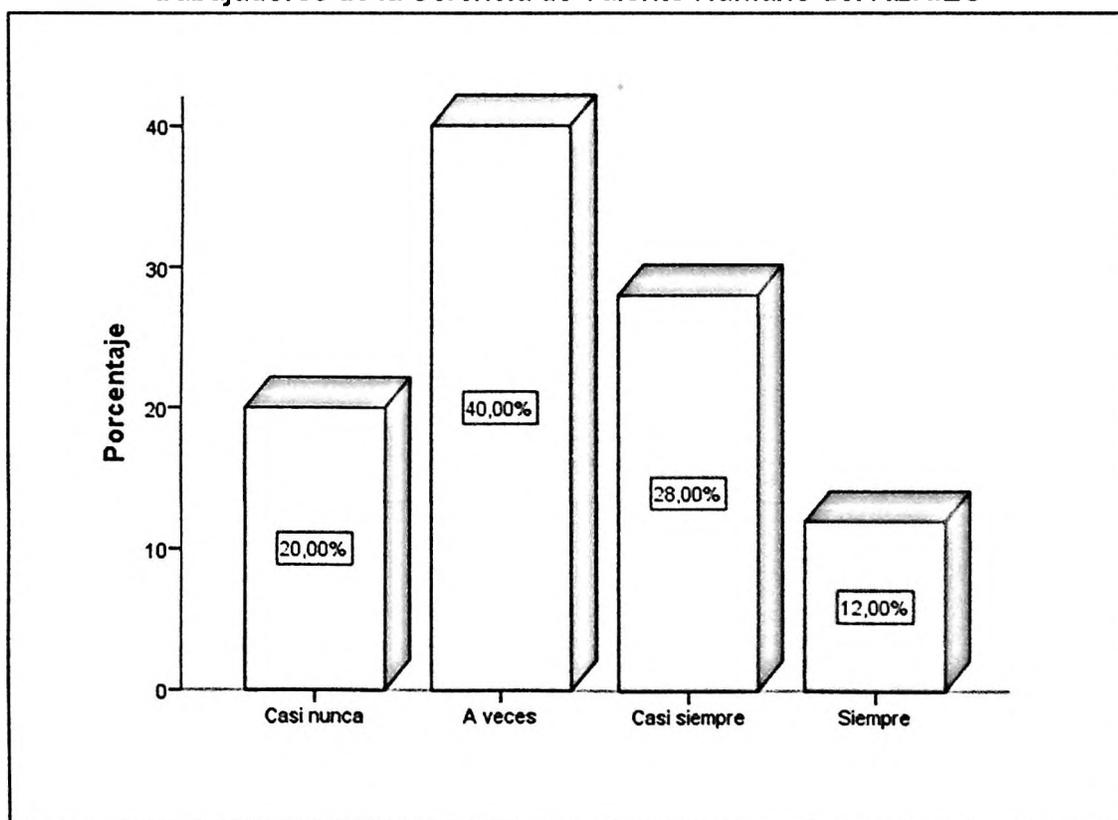


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% señala que casi nunca la Gerencia de Talento Humano del RENIEC selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionados a un nuevo puesto.

**29. Las tareas asignadas no cubren las expectativas profesionales de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	5	20,0	20,0	20,0
A veces	10	40,0	40,0	60,0
Casi siempre	7	28,0	28,0	88,0
Siempre	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**29. Las tareas asignadas no cubren las expectativas profesionales de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

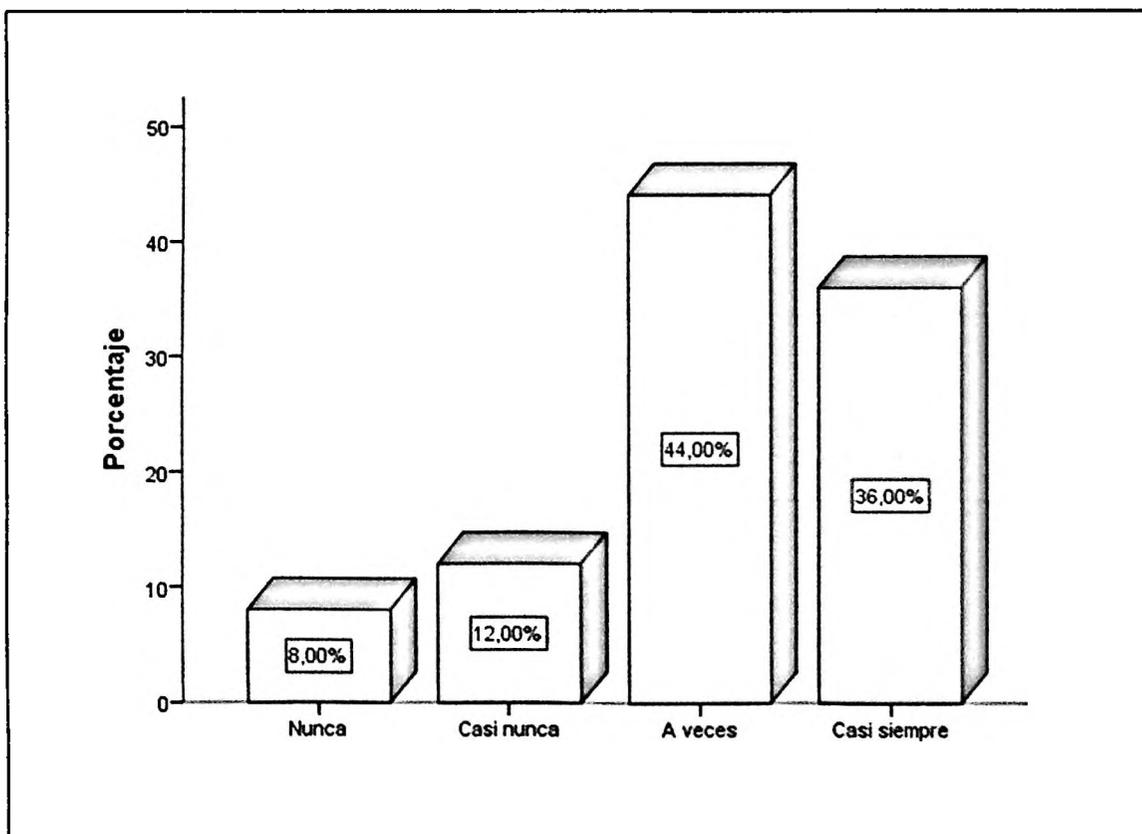


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 40% considera que a veces las tareas que le asignan no cubren sus expectativas profesionales; por otro lado, un 38% indica que casi siempre no se cubren estas expectativas y un 12% hace mención a que siempre las tareas que le asignan no llegan a cubrir sus fines profesionales.

**30. Realiza funciones que no le competen en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	Casi nunca	3	12,0	12,0	20,0
	A veces	11	44,0	44,0	64,0
	Casi siempre	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**30. Realiza funciones que no le competen en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

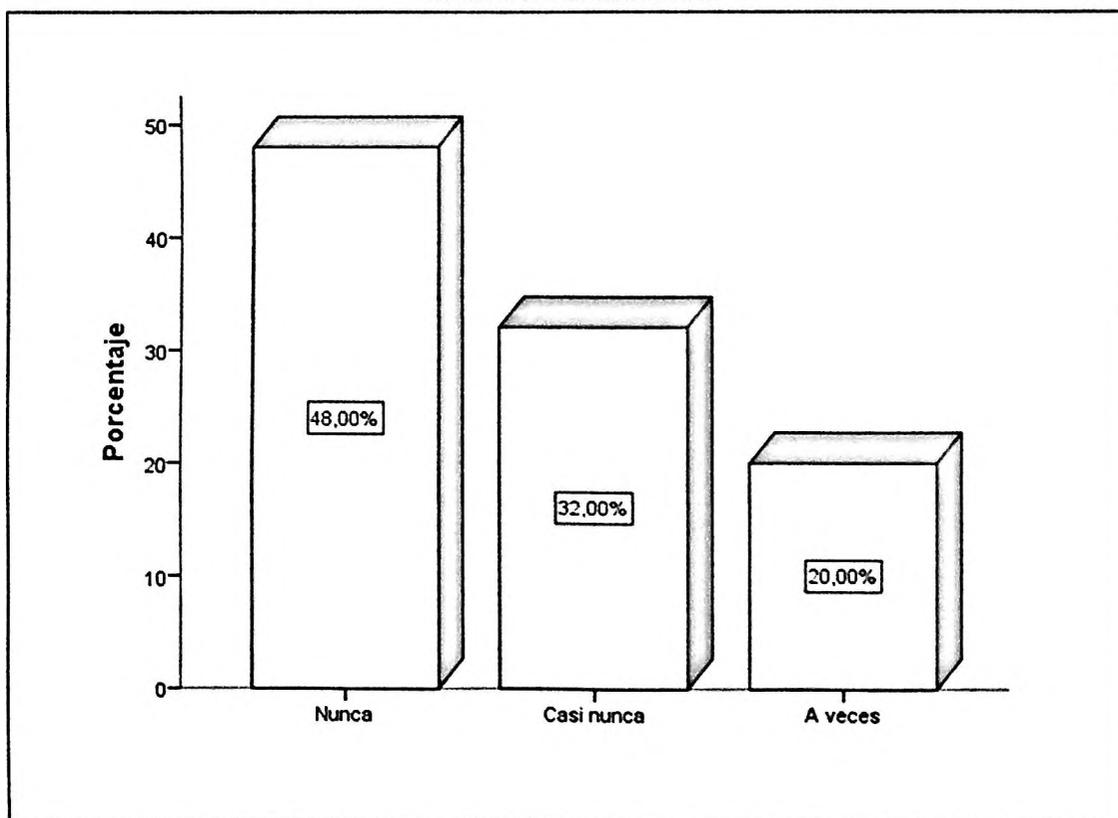


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% percibe que a veces realizan funciones que no le competen; también es importante señalar que un 36% indica que casi siempre las funciones que desempeñan no le corresponden.

**31. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC reconoce públicamente al colaborador eficiente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	48,0	48,0	48,0
	Casi nunca	8	32,0	32,0	80,0
	A veces	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**31. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC reconoce públicamente al colaborador eficiente**

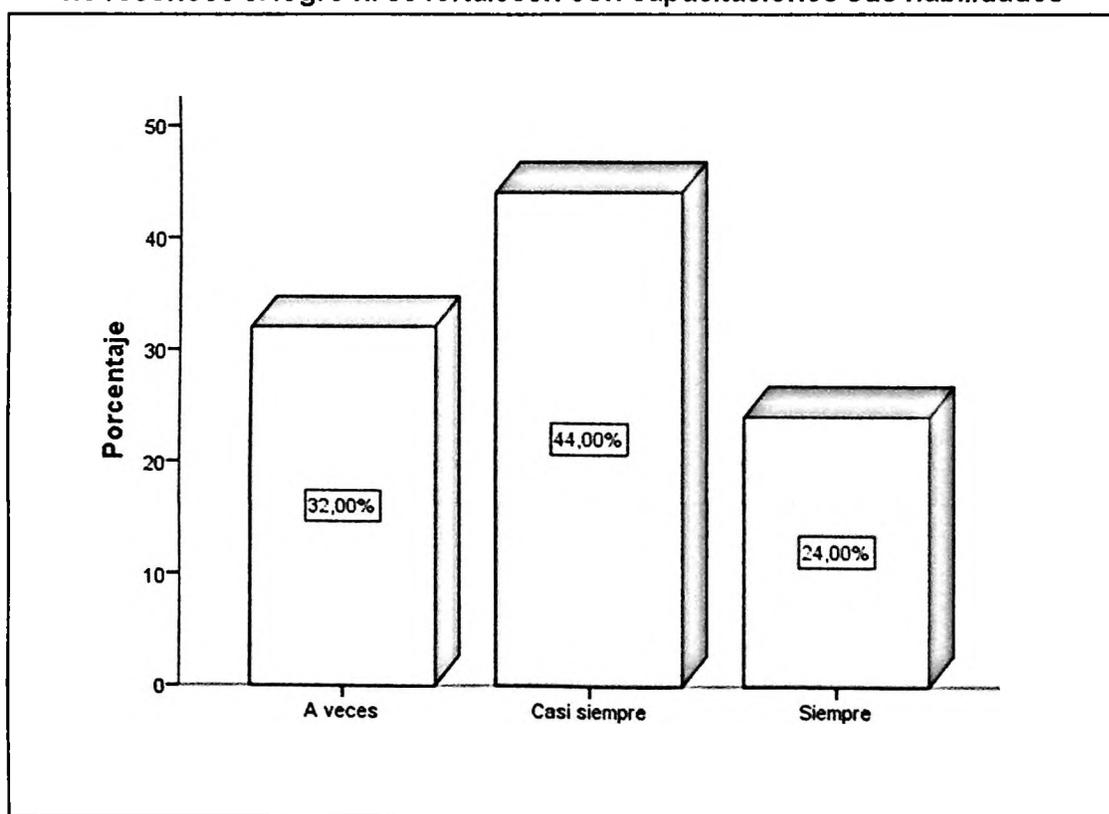


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% indica que nunca la Gerencia reconoce públicamente cuando un colaborador se desempeña eficientemente.

**32. Las capacidades de los trabajadores son desatendidas por la Gerencia pues no reconoce el logro ni se fortalecen con capacitaciones sus habilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	32,0	32,0	32,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**32. Las capacidades de los trabajadores son desatendidas por la Gerencia pues no reconoce el logro ni se fortalecen con capacitaciones sus habilidades**

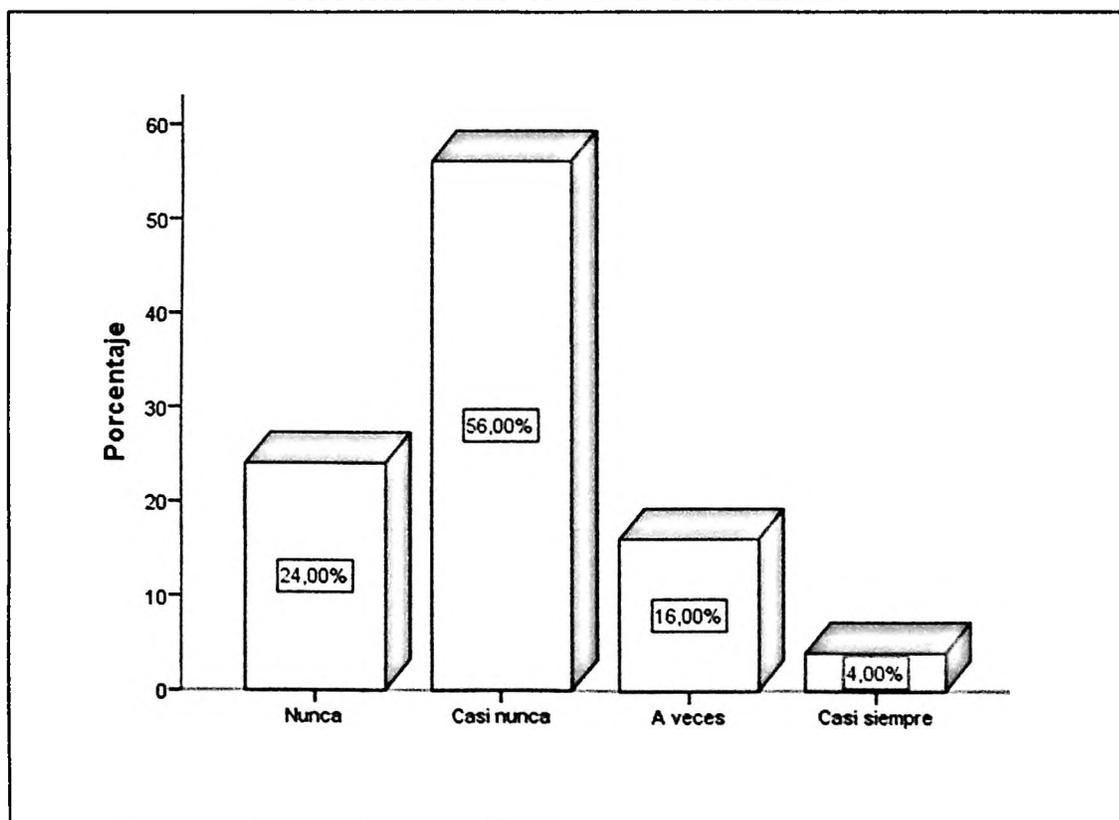


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% manifiesta que casi siempre sus capacidades son desatendidas por la Gerencia en razón de que no reconocen sus logros ni fortalecen con capacitaciones sus habilidades.

**35. El espacio físico donde trabaja es adecuado para desempeñarse en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

		Frecuencia	Pocentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	24,0	24,0	24,0
	Casi nunca	14	56,0	56,0	80,0
	A veces	4	16,0	16,0	96,0
	Casi siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**35. El espacio físico donde trabaja es adecuado para desempeñarse en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

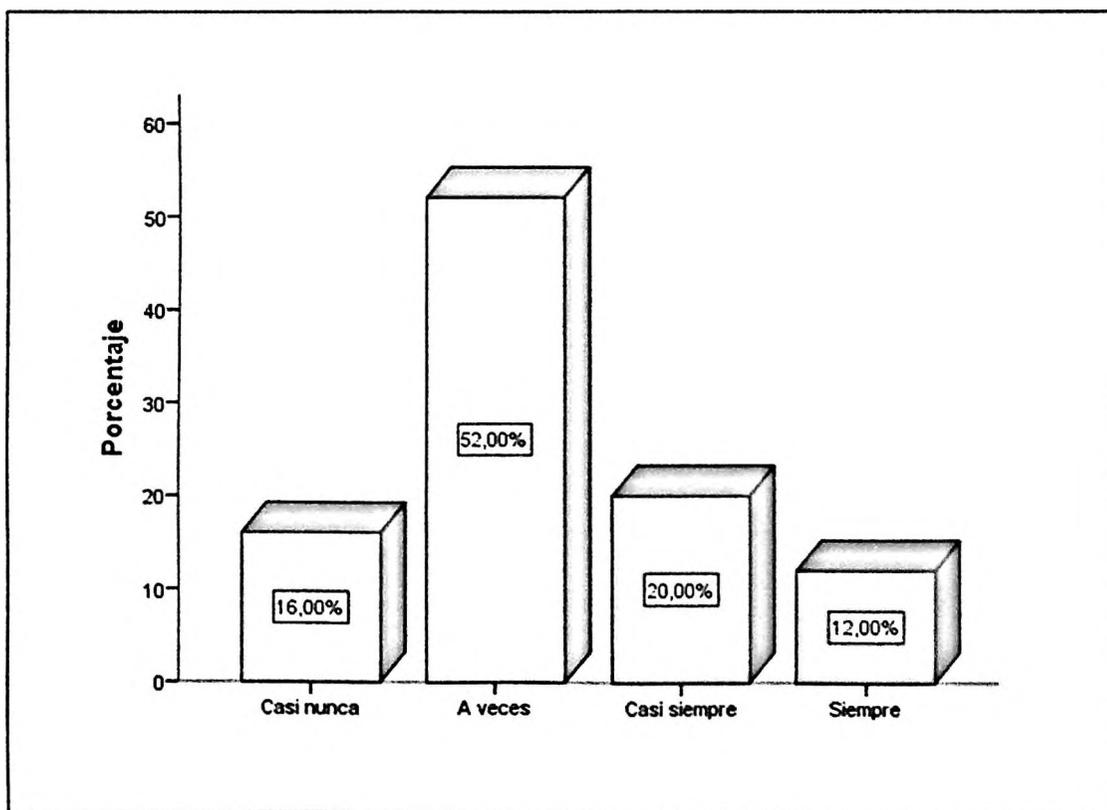


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 56% considera que casi nunca es adecuado el espacio físico donde trabajan como para desempeñarse laboralmente.

**38. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC renueva contratos constantemente evidenciando el desinterés en la estabilidad laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	13	52,0	52,0	68,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**38. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC renueva contratos constantemente evidenciando el desinterés en la estabilidad laboral**

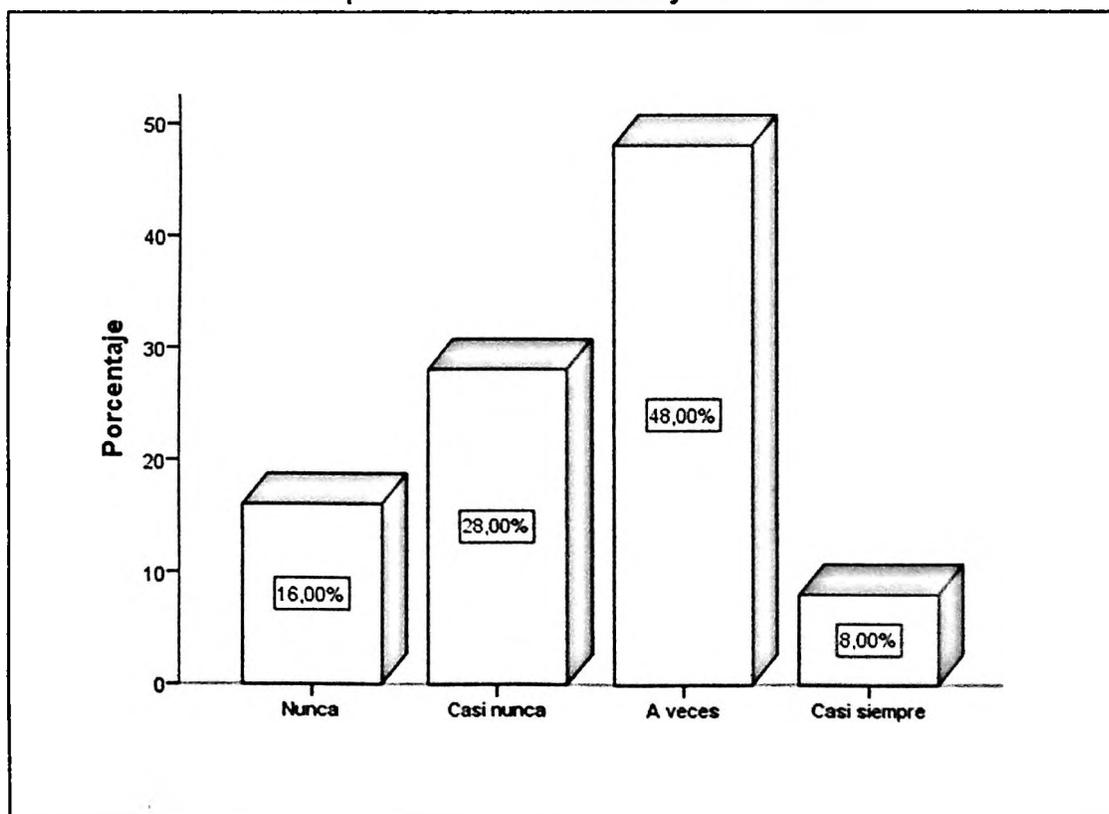


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% manifiesta que a veces es constante las renovaciones de contrato en la Gerencia de Talento Humano; sin embargo, un 20% indica que casi siempre esto ocurre y un 12% señala que siempre se renuevan los contratos de manera constante, mediante adendas; evidenciando el desinterés laboral.

**39. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda capacitación para el desempeño de sus funciones y ello lo motiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	16,0	16,0	16,0
Casi nunca	7	28,0	28,0	44,0
A veces	12	48,0	48,0	92,0
Casi siempre	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**39. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda capacitación para el desempeño de sus funciones y ello lo motiva**

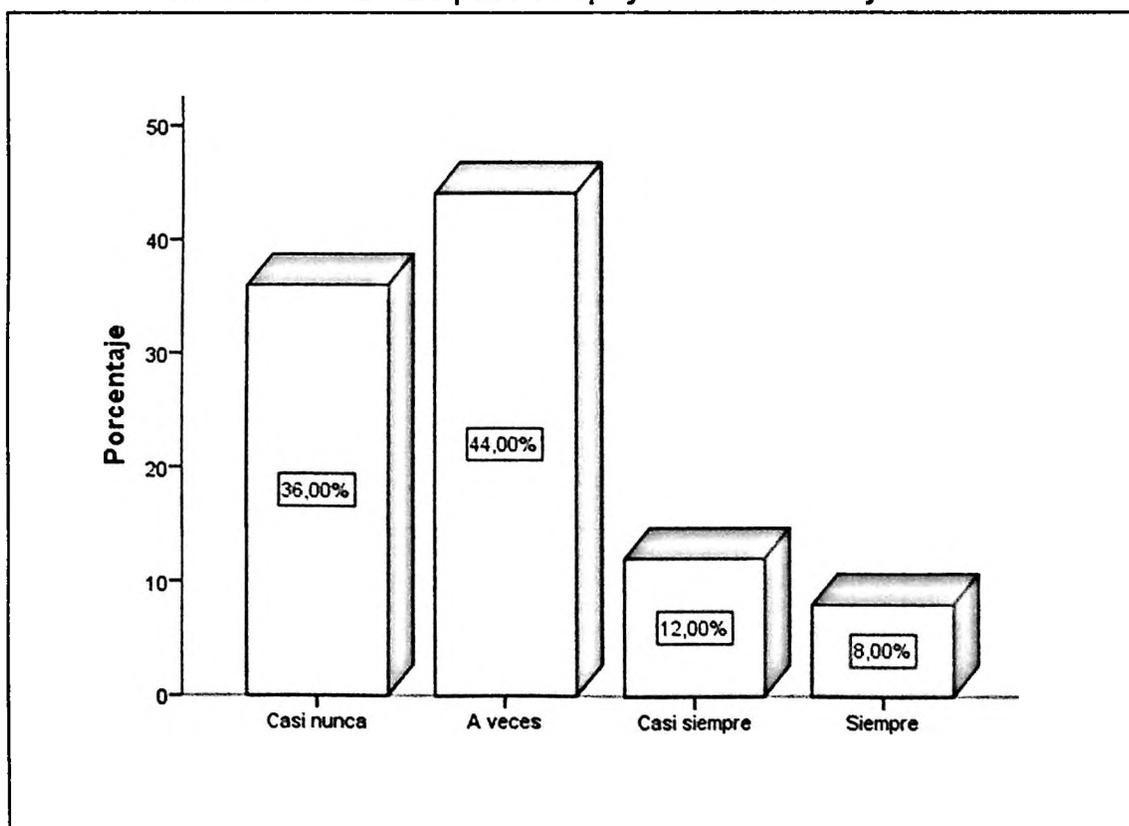


Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, un 48% percibe que a veces la Gerencia de Talento Humano brinda capacitación para el desempeño de las funciones que realizan, lo que consideran una motivación. Por otra parte, un 28% indica que casi nunca esto sucede y un 16% considera que nunca se da dicha capacitación.

**44. Existe solidaridad entre los trabajadores que integran la Gerencia de Talento Humano del RENIEC pues se apoyan en lo laboral y familiar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	36,0	36,0	36,0
	A veces	11	44,0	44,0	80,0
	Casi siempre	3	12,0	12,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**44. Existe solidaridad entre los trabajadores que integran la Gerencia de Talento Humano del RENIEC pues se apoyan en lo laboral y familiar**



Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% manifiesta que a veces existe solidaridad entre los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano, en razón de que se apoyan en lo laboral y familiar; por otro lado, un 36% indica que casi nunca esta solidaridad se presenta.

#### IV. DISCUSIÓN

Luego de revisar los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos y graficados dichos resultados en las barras estadísticas, estos han permitido analizar la problemática tratada en cuanto a la percepción del clima organizacional y confrontar los resultados con los antecedentes de investigación realizados por otros autores, tal como se detalla a continuación:

En el análisis de Alcalá, E. (2011) en su investigación *“El Clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior”* – México, sostiene que los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable recompensa debido a que no existe ningún tipo de incentivo relativo al desempeño, dejándose de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho pudiendo ser este un factor importante si en los trabajadores predomina la necesidad o motivación del logro. Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos, la baja percepción en esta variable está asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea.

De los resultados obtenidos en la presente investigación, este se asocia lo referido por el autor precedente respecto a la falta de reconocimiento por la labor bien realizada que perciben los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, en razón de que el 48% manifiesta que nunca se reconoce públicamente al colaborador eficiente. Asimismo, se concuerda con el autor en que la comunicación interpersonal con los jefes es frágil en razón de que el 44% de los trabajadores indican que casi siempre esta es usual entre sus compañeros, pero limitada con sus jefes. Tanto el reconocimiento a la labor desempeñada como la comunicación interpersonal, son elementos importantes para describir al clima organizacional de una institución, y su carencia afecta al entorno organizacional y por ende el desempeño laboral; por consiguiente, este trabajo de investigación también califica al clima organizacional de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC como regular.

Tomando en cuenta el estudio realizado por Castillo, M. (2011) en su tesis *“El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México, estudio de caso: Multi”* – México, sostiene que las reglas y procedimientos de la empresa tienden a impedir la participación de los empleados quienes expresan que las nuevas ideas no son tomadas en cuenta; también la dimensión de recompensa presenta áreas débiles, y esto tiende a desmotivar a los empleados, ya

que refieren que no existe un buen sistema de promoción en la empresa, y las recompensas no se dan en función del desempeño. Por otro lado, hay una percepción negativa respecto a la relación entre jefe-subordinados debido a que la empresa no propicia un ambiente abierto al análisis y discusión de las situaciones, a efecto de aceptar los problemas y buscar soluciones.

En concordancia con este estudio, se comparte lo referido por el autor del antecedente en razón de que hay una percepción baja por parte de los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, respecto a los elementos reglas y procedimientos, así como también a la promoción de puestos, debido a que el 36% de los encuestados afirman que casi siempre los procedimientos laborales están supeditados a las políticas y normas de la organización, siendo limitada la iniciativa que puedan ejercer para algún cambio o modificación en la mejora de dichos procesos. Asimismo, de los resultados obtenidos, el 52% percibe que casi nunca la Gerencia selecciona de forma eficiente a los trabajadores para ser promovidos a un nuevo puesto, a pesar de contar con competencias que los califican para poder acceder a diversas promociones; lo que refleja en ellos una insatisfacción laboral.

Según Arias, L. (2013), en su investigación “Lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de la Molina” – Lima, fundamenta que se percibe un clima tipo participativo-consultivo donde la comunicación es frecuente entre los altos cargos, los medios y los bajos, permitiendo que la institución se encuentre conectada y bien informada de los acontecimientos que ocurren; sin embargo, esto no implica que exista una satisfacción total, ya que los trabajadores manifestaron que la implementación de equipos y mejoramiento de las área de trabajo contribuiría a un mejor desarrollo de sus actividades. El factor beneficios económicos es apreciado como el lineamiento de mayor importancia para los trabajadores, quienes consideran que los salarios que ganan no están acordes a las actividades que realizan.

Con relación a esta investigación, en el presente estudio se obtuvo como resultado que el 44% de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC manifiesta que casi nunca las jefaturas informan oportunamente las funciones que deben realizar tomando en cuenta las políticas y normas de la organización para efectivizar el cumplimiento de objetivos, por lo que este resultado es opuesto al obtenido por el referido autor en razón de que si bien es cierto podría existir una comunicación casi frecuente con los directivos, estos no informan oportunamente los objetivos propuestos a los trabajadores para el óptimo desempeño de sus funciones. Por otro lado, se obtuvo como resultado que el 48% de los encuestados percibe que

casi nunca la remuneración que reciben comparada con la de otros compañeros es acorde con las responsabilidades que tiene a cargo en la Gerencia Talento Humano del RENIEC, en base a este resultado existe similitud con el antecedente pues el beneficio económico es considerado como un factor primordial para los colaboradores, más aún si realizan labores extras para los que fueron contratados.

En el contenido del estudio de Sotomayor, F. (2013), en su título “Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional Moquegua, 2012” – Tacna, Perú, señala que los trabajadores tienen una percepción del clima organizacional de nivel medio o moderado, sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la Jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.

Confrontando los resultados obtenidos, se puede inferir que existe una coherencia con los resultados conseguidos por el autor mencionado en el párrafo anterior respecto a los componentes reconocimiento y autonomía, en razón de que el 44% de los colaboradores indican que casi siempre son desatendidas las capacidades de los trabajadores debido a que no se reconoce el logro ni se fortalecen con capacitaciones sus habilidades; manifestándose este elemento con una baja percepción; asimismo, el 52% de los trabajadores opina que casi nunca tienen autonomía para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades; lo que genera una desmotivación que afecta al clima organizacional de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

Asimismo, del análisis realizado por Flores, A. (2012) en su investigación “*Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna*” - Lima, Perú, quien concluye que el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna es regular, en razón de que de los siete indicadores empleados para evaluar el clima, solo dos calificaron como “muy bueno”. Algunos aspectos negativos fueron: el área de trabajo no facilita el desarrollo de labores, hay limitada comodidad en el ambiente de trabajo; insatisfacción con el sueldo que reciben en comparación a la labor que se realiza; insatisfacción con el sueldo que reciben porque no les permite cubrir el presupuesto personal; desconocimiento de las razones de los cambios en las políticas y procedimientos de la Universidad; limitado reconocimiento del esfuerzo cuando se trabaja más de las horas reglamentarias, entre otros.

Al respecto, en base a los resultados obtenidos en el presente estudio, existe similitud con el resultado que obtuvo el autor referido en cuanto a la comodidad del ambiente de trabajo y de la insatisfacción con la remuneración que reciben, debido a que el 56% de los trabajadores afirman que casi nunca es adecuado el espacio físico donde trabajan para el desempeño de sus funciones; respecto a la remuneración que reciben, el 52% de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC indican que casi siempre esta es insuficiente como para cubrir su presupuesto personal afectando en ocasiones su economía; por consiguiente, el espacio físico para realizar las labores y el percibir como insuficiente la remuneración que reciben, también dieron resultados sensibles en la presente investigación.

## V. CONCLUSIONES

En el análisis de los resultados obtenidos, se logró identificar los componentes del clima organizacional en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014; los cuales son la autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa y la consideración, agradecimiento y apoyo; en razón de que todos estos componentes están vinculados a la calidad de vida de los trabajadores y cada uno de ellos engloba factores que inciden en su comportamiento laboral. A todo ello es necesario mencionar, según los resultados obtenidos, que el clima organizacional que caracteriza a dicha gerencia, en líneas generales es calificado por los trabajadores como regular siendo el tipo de recompensa y el grado de estructura que impone el puesto identificados como los componentes más frágiles conforme a los resultados estadísticos.

Se consiguió reconocer la autonomía del personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014, elemento fundamental del clima organizacional, estableciéndose esta como poco frecuente en razón de que la mayoría de los colaboradores perciben que la Gerencia no les brinda la libertad apropiada para el desempeño de sus funciones, no pudiendo ejercer a veces libremente la iniciativa en resolver situaciones que se les pueda presentar en el lugar de trabajo. Los resultados también demuestran que las decisiones en la institución son realizadas generalmente por las personas que desempeñan cargos jerárquicos, sin tomar en cuenta el consenso de los integrantes del área, lo cual genera ciertos desacuerdos entre el jefe y los trabajadores.

También se concluye que se pudo describir la percepción de la estructura del puesto en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014, otro componente de mayor relevancia del clima organizacional, percibiéndose esta con un nivel promedio de aceptación en lo que respecta a los procedimientos y normas de la organización que a veces no permite implementar alguna mejora en los procesos ya establecidos. Asimismo, se concluye que se caracteriza con un nivel promedio la comunicación interpersonal la cual es usual con los colaboradores pero limitada con los jefes quienes algunas veces no propician un clima participativo. A todo ello, es importante mencionar que los colaboradores reconocen que la comunicación interpersonal es un factor importante para el desempeño de sus funciones en la Gerencia, sin embargo, está no se da en todos los ámbitos.

De igual manera, se logró establecer el tipo de recompensa que percibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014, este componente del clima organizacional de mucha influencia para los trabajadores, se constituye con un nivel bajo de aceptación pues la mayoría de los encuestados indicaron que la remuneración que reciben por las funciones que realizan es insuficiente como para cubrir su presupuesto personal, por otro lado, señalan que no hay promoción de puestos para los colaboradores eficientes, percibiendo en algunas oportunidades que las funciones que realizan no cubren sus expectativas profesionales, así como también que tienen sobrecarga laboral en sus funciones.

Por último, también se alcanzó a reconocer la consideración el agradecimiento y el apoyo que recibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014, elementos considerados también relevantes del clima organizacional que son percibidos con un nivel de aceptación promedio respecto a las condiciones de trabajo, pues el espacio físico donde laboran es inadecuado y dificulta el desarrollo óptimo del desempeño laboral. Con relación a las normas de seguridad y salud en el trabajo, se afirma, de los resultados obtenidos, que el RENIEC cumple con implementarlas. En cuanto a la estabilidad laboral esta no está cimentada en la institución, en razón de la modalidad contractual que caracteriza al sector público.

## VI. RECOMENDACIONES

Habiendo evaluado los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación, es preciso realizar las recomendaciones pertinentes para lograr un adecuado clima organizacional, es por ello que respecto a la autonomía individual percibida por los colaboradores, se sugiere llamar a la reflexión a los Directivos de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC para que se fortalezca la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, delegando gradualmente a una persona de cada área interna para que pueda resolver en coordinación con sus compañeros, alguna situación que se presente; si bien es cierto en algunas instituciones las decisiones son competencia sólo de los directivos, conforme lo demuestran los resultados de la presente investigación, esto no debe ser un obstáculo para que el personal que integra la Gerencia de Talento Humano del RENIEC pueda participar con aportes e ideas en las soluciones a los problemas o propuestas de nuevos procedimientos, ya que son ellos quienes están directamente vinculados con el quehacer de la institución, los logros obtenidos por la Institución son gracias a un trabajo en conjunto que se realiza por todos los trabajadores y el establecimiento de estrategias para la mejora de este elemento, contribuirá para la consecución de la misión y visión del RENIEC así como en la mejora del clima organizacional de la institución (ver gráfico de barra 03).

Asimismo, de los resultados obtenidos en las preguntas realizadas sobre la estructura de puesto, se propone con el fin de promover la comunicación interpersonal, coordinar con la Gerencia de Tecnología de la Información para que se explore mucho más las herramientas multimedia existentes como son el correo institucional y la intranet en donde se pueda mantener actualizada toda la información relacionada a los objetivos y metas trazados por la Institución, con el propósito de que los colaboradores puedan conocer los mismos oportunamente. Asimismo solicitar también a la Gerencia de Tecnología de la Información que se implementen nuevas herramientas multimedia como el chat interno que permita realizar foros de discusión con el fin de proponer soluciones a posibles problemas presentados, logrando así que la comunicación interpersonal sea más fluida entre los directivos y los colaboradores; todo esto se debe de tener en cuenta para fomentar un buen clima organizacional el cual se irá formando en el tiempo y para ello es de vital importancia que exista la comunicación fluida en todos los niveles de la organización (ver gráfico de barra 10).

El sector público tiene límites presupuestales respecto al aumento de remuneración, es por ello que con relación al tipo de recompensa, en donde el factor económico ha sido identificado como

un punto débil por los encuestados, se debe de considerar un tipo de recompensa no pecuniario, como por ejemplo brindando capacitaciones, para lo cual se recomienda que en coordinación con la Escuela Registral se implemente un plan anual de capacitación en donde todos los colaboradores participen sugiriendo los cursos que se deban de tomar en cuenta con el fin de que el sistema sea mucho más dinámico. Otro tipo de recompensa a considerar podría ser el realizar reconocimientos por altos desempeños a los trabajadores eficientes, para ello, se designaría a una comisión entre el personal de la Gerencia, que se encargaría siempre de esa labor, cursando cartas de felicitaciones, entregas de diplomas, recordatorios, etcétera, felicitando al colaborador eficiente y haciendo partícipe, a todos los integrantes de la Gerencia, del logro obtenido por su compañero de trabajo. El reconocimiento a la labor desempeñada por los trabajadores, aumentará su satisfacción laboral y con ello mejorará su percepción respecto al entorno laboral, pues el tipo de recompensa que se recibe a cambio de un esfuerzo laboral, de una labor eficiente que demanda productividad, requiere de una remuneración acorde a las funciones que realiza, y de un mayor reconocimiento por los logros alcanzados (ver gráfico de barra 19).

Finalmente, con relación a la consideración, el agradecimiento y el apoyo, factores que también son establecidos en el clima organizacional del RENIEC, se sugiere que la Gerencia de Talento Humano, realice las coordinaciones necesarias con la Gerencia de Administración para poder ocupar otros ambientes que permitan que el personal pueda desempeñarse de una manera más adecuada con respecto a su espacio físico. Respecto a la constante renovación de contratos que se evidencia, si bien es cierto el régimen del Decreto Legislativo 1057 – Contrato Administrativo de Servicios, no permite tener una contratación a plazo indeterminado, se recomienda gestionar el presupuesto necesario ante la Gerencia de Planificación y Presupuesto del RENIEC para que dichas renovaciones contractuales no se realicen por periodos cortos de uno a tres meses, sino más bien estos se efectivicen por un tiempo mucho más prolongado (ver gráficos de barras 35 y 38).

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, E. (2011) *“El Clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior”*, Tesis para obtener el título de Licenciada en Ciencias Empresariales, en la Universidad del Papaloapan, San Juan Bautista, Tuxtepec, Oaxaca, México.
- Arias, L. (2013) *“Lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de la Molina”* para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Baguer, A. (2009). *Líderes: Dirección de Personas*. España: Tirant lo Blanch.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación
- Brunet, L. (2002) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas
- Castillo, M. (2011) *“El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México, estudio de caso: Multi”* para obtener el grado de Maestro en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos, en la Facultad de Comercio y Administración Victoria, División de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
- Celina, H. y Campos, A. (2005) Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV, núm. 4, 2005, pp. 572-580
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Decreto Legislativo 728 – Régimen Laboral de la Actividad Privada (1991, 08 de noviembre) Lima, Perú: Recuperado el 02 de noviembre de 2014 de [www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_per\\_dl728.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_dl728.pdf)
- Decreto Legislativo 1057 – Decreto Legislativo que Regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (2008, 27 de junio) Lima, Perú: Recuperado el 02 de noviembre de 2014 de [www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/DecretosLegislativos/01057.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/DecretosLegislativos/01057.pdf)

Decreto Supremo 015-98-PCM – Reglamento de Inscripciones del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (1998, 23 de abril) Lima, Perú: Recuperado el 02 de noviembre de 2014 de [www.reniec.gob.pe/portal/html/institucional/decreto01598.html](http://www.reniec.gob.pe/portal/html/institucional/decreto01598.html)

Flores, A. (2012) *“Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna”* para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España: Mc-Graw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación* México: Mc Graw Hill

Ley N° 26497 – Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (1995, 11 de julio) Lima, Perú: Recuperado el 02 de noviembre de 2014 de [www.reniec.gob.pe/portal/html/institucional/ley26497.html](http://www.reniec.gob.pe/portal/html/institucional/ley26497.html)

Oltra, F. (2008) *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Sotomayor, F. (2013) *“Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional Moquegua, 2012”* para optar el título profesional de Licenciada en Administración, de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, Perú.

Tamayo, M. (1999) *Aprender a investigar*. Santa Fé de Bogotá: Arfo Editores LTDA.

Tamayo, M. (2004) *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa S.A.

Thatar, V., Barbachán, E., Campos, J., Espinoza, F., Medina, W., Robles, J., Rueda, L. y Sifuentes, L. (2005) *Seminario de Investigación*. Perú: Editorial San Marcos

Varela, O. Salgado E. (2010). *El Desempeño de los Individuos en las Organizaciones*. Venezuela: IESA

Vara-Horna, Arístides (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesisistas de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing*. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú. Segunda edición (Abreviada).

## **ANEXOS**

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

POR CUANTO:

El Congreso Constituyente Democrático ha dado la Ley siguiente:

**LEY ORGANICA DEL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL**

**TITULO I DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1º.-** Créase el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, con arreglo al mandato de los Artículos 177º y 183º de la Constitución Política del Perú. El registro es un organismo autónomo que cuenta con personería jurídica de derecho público interno y goza de atribuciones en materia registral, técnica, administrativa, económica y financiera.

Concordancias: Constitución arts. 177, 183; Ley Orgánica de Elecciones, Ley 26859 arts. 42.

**Artículo 2º.-** El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil es la entidad encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales e inscribir los hechos y actos relativos a su capacidad y estado civil. Con tal fin desarrollará técnicas y procedimientos automatizados que permitan un manejo integrado y eficaz de la información.

Concordancias: Constitución arts. 177, 183; Ley Orgánica de Elecciones, Ley 26859 arts. 42.

**Artículo 3º.-** El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, conjuntamente con el Jurado Nacional de Elecciones y la Oficina Nacional de Procesos Electorales, conforman el sistema electoral peruano, de conformidad con lo establecido por el Artículo 177º de la Constitución Política del Perú. Mantiene relaciones de coordinación con dichas entidades, de acuerdo a sus atribuciones.

Concordancias: Constitución art. 177; Ley Orgánica de Elecciones, Ley 26859 arts. 1; Ley Orgánica del JNE, Ley 26486 art. 3; Ley Orgánica de ONPE, Ley 26847 art. 3.

**Artículo 4º.-** El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil tiene su domicilio legal y sede central en la capital de la República. Podrá establecer, trasladar o desactivar oficinas registrales en diversas áreas del territorio nacional.

**Artículo 5º.-** La inscripción en el Registro se efectuará bajo criterios simplificados, mediante el empleo de formularios y de un sistema automático y computarizado de procesamiento de datos, que permita la confección de un registro único de identificación de todas las personas naturales, así como la asignación de un código único de identificación.

**TITULO II DE LAS FUNCIONES**

Artículo 6º.- Al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil le corresponde planear, dirigir, coordinar, y controlar las actividades de registro e identificación de las personas señaladas en la presente ley, el reglamento de las inscripciones y normas complementarias.

Concordancias: Constitución arts. 177, 183; Ley Orgánica de Elecciones, Ley 26859 arts. 42.

Artículo 7º.- Son funciones del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil: Planear, organizar, dirigir, normar y racionalizar las inscripciones de su competencia; Registrar los nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y demás actos que modifiquen el estado civil de las personas, así como las resoluciones judiciales o administrativas que a ellos se refieran susceptibles de inscripción y los demás actos que señale la ley;

Emitir las constancias de inscripción correspondientes;

Preparar y mantener actualizado el padrón electoral en coordinación con la Oficina Nacional de Procesos Electorales;

Proporcionar al Jurado Nacional de Elecciones y a la Oficina Nacional de Procesos Electorales la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones;

Mantener el Registro de Identificación de las personas;

Emitir el documento único que acredita la identidad de las personas, así como sus duplicados;

Promover la formación de personal calificado que requiera la institución;

Colaborar con el ejercicio de las funciones de las autoridades policiales y judiciales pertinentes para la identificación de las personas, dejando a salvo lo establecido en el inciso siguiente y en los incisos 1), 5) y 6) del Artículo 2º de la Constitución Política del Perú;

Velar por el irrestricto respeto del derecho a la intimidad e identidad de la persona y los demás derecho inherentes a ella derivados de su inscripción en el registro;

Garantizar la privacidad de los datos relativos a las personas que son materia de inscripción;

Implementar, organizar, mantener y supervisar el funcionamiento de los registros dactiloscópico y pelmatoscópico de las personas;

Brindar, durante los procesos electorales, la máxima cooperación a la Oficina Nacional de Procesos Electorales, facilitando el uso de su infraestructura material y humana;

Cumplir las demás funciones que se le encomiende por ley.

Concordancias: Constitución arts. 178, 183; Ley Orgánica de Elecciones, Ley 26859 arts. 42, 196, 201, 228; Ley Orgánica del JNE, Ley 26486 arts. 1, 5 inc. d); Ley Orgánica de ONPE, Ley 26487 arts 5 inc. j), 5 inc. k).

Artículo 8º.- Para el ejercicio de sus funciones, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil mantiene estrecha y permanente coordinación con las siguientes entidades:

Municipalidades provinciales y distritales;

Municipios de centro poblado menor;  
Instituto Nacional de Bienestar Familiar;  
Consulados del Perú;  
Comunidades campesinas y nativas reconocidas;  
Centros de salud públicos o privados que intervienen en el proceso de certificación del nacimiento o defunciones;  
Agencias municipales autorizadas;  
Poder Judicial;  
Cualquier otra dependencia, instancia o entidad, pública o privada, cuando ello fuese necesario.

TITULO III: Estructura Orgánica

TITULO IV: Régimen Económico

TITULO V: Documento Nacional de Identidad (DNI)

TITULO VI: De las Inscripciones en el registro

TITULO VII: Disposiciones Complementarias

TITULO VII: Disposiciones Transitorias

TITULO VII: Disposiciones Finales

Novena Disposición Final.- La presente ley entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Comuníquese al Presidente de la República para su promulgación. En Lima, a los veintiocho días del mes de junio de mil novecientos noventa y cinco.

JAIME YOSHIYAMA

Presidente del Congreso Constituyente Democrático

CARLOS TORRES Y TORRES LARA

Primer Vicepresidente del Congreso

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla. Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los once días del mes de julio de mil novecientos noventa y cinco.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI

Presidente Constitucional de la República

EFRAIN GOLDENBERG SCHREIBER

Presidente del Consejo de Ministros

## **APRUEBA REGLAMENTO DE INSCRIPCIONES DEL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL**

Decreto Supremo n° 15-98-PCM

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil es la entidad encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales e inscribir los hechos y actos relativos a su capacidad y estado civil;

Que, la Ley N° 26497 - Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil establece en su Cuarta Disposición Final que el Reglamento de las Inscripciones en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil deberá ser aprobado por el Poder Ejecutivo;

En uso de las atribuciones que le confieren el inciso 8) del Artículo 118 de la Constitución Política del Perú y el Decreto Legislativo N° 560 "Ley del Poder Ejecutivo;

DECRETA:

Artículo 1°.- APRUEBASE el Reglamento de Inscripciones en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, cuyo texto forma parte integrante del presente Decreto Supremo y que consta de 7 capítulos, tres disposiciones transitorias y 11 disposiciones finales.

Artículo 2°.- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y el Ministro de Justicia.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintitrés días del mes de abril de mil novecientos noventa y ocho.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI  
Presidente Constitucional de la República

ALBERTO PANDOLFI ARBULU  
Presidente del Consejo de Ministros

ALFREDO QUISPE CORREA  
Ministro de Justicia

## Anexo 02 – Historia del RENIEC

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) es un organismo constitucional autónomo que tiene a su cargo las bases de datos sobre identidad en el Perú. La principal de ellas es el Registro Único de Identificación de Personas Naturales (RUIPN), en el cual figuran todos los peruanos que cuentan con un Documento Nacional de Identidad (DNI).

Desde 1931 hasta la creación del RENIEC el Registro Electoral emitió los primeros documentos de identidad de los peruanos. Fue creado el 12 de julio de 1995 y un año después empezó a utilizarse una Libreta Electoral mecanizada. Hasta entonces los datos en los documentos eran manuscritos. A partir de 1997 se emite el Documento Nacional de Identidad (DNI). Entre ese año y 1999 el RENIEC entrega un documento provisional de identidad a los ciudadanos que habían quedado indocumentados debido, principalmente, a acciones terroristas. Asimismo, se dio inicio a diversas políticas de estandarización relacionadas con los Registros Civiles, como los procedimientos normativos, capacitación a los registradores civiles y creación de un nuevo formato para las actas registrales de nacimiento, matrimonio y defunción, distribuido a nivel nacional hasta la fecha.

En el año 2002 se entregan los primeros DNI de menores de edad y en el 2003 se crea la gran base de datos de los Registros Civiles. En el 2005 se redujo el tamaño del DNI; se inicia la incorporación de las Oficinas de Registro del Estado Civil (OREC) de las municipalidades, automatizando las actividades registrales a través de un nuevo formato de acta registral en línea e implementación de la Planta de Producción de Microformas Digitales (digitalización de actas registrales con valor legal). En el 2006 el RENIEC adquirió el Sistema Automatizado de Identificación Biométrica (Automatic Fingerprint Identification System, AFIS), que mejoró sustancialmente los procesos y servicios de identificación, y se dio inicio al Registro Pelmatoscópico Digital.

El DNI de menores de edad se extiende gracias a una campaña gratuita llevada a cabo entre agosto del 2010 y diciembre del 2011 llegando a documentar a 97 de cada 100 niños menores de edad. Asimismo en el 2010 se crea el acta registral electrónica, un producto que elimina el uso de papel, usa certificado digital y optimiza procesos.

En febrero del 2011 el Consejo Nacional de la Magistratura eligió a Jorge Yrivarren Lazo como Jefe Nacional del RENIEC por un periodo de cuatro años. Bajo su administración se está extendiendo el uso de tecnología para optimizar los procedimientos al interior de la Institución y mejorar la

atención brindada a la ciudadanía. En el 2012 el RENIEC comenzó a entregar certificados digitales y, en el 2013, el DNI Electrónico. Simultáneamente, el RENIEC ha intensificado esfuerzos con el fin de facilitar a los peruanos más vulnerables el ejercicio del derecho al nombre y a la identidad.

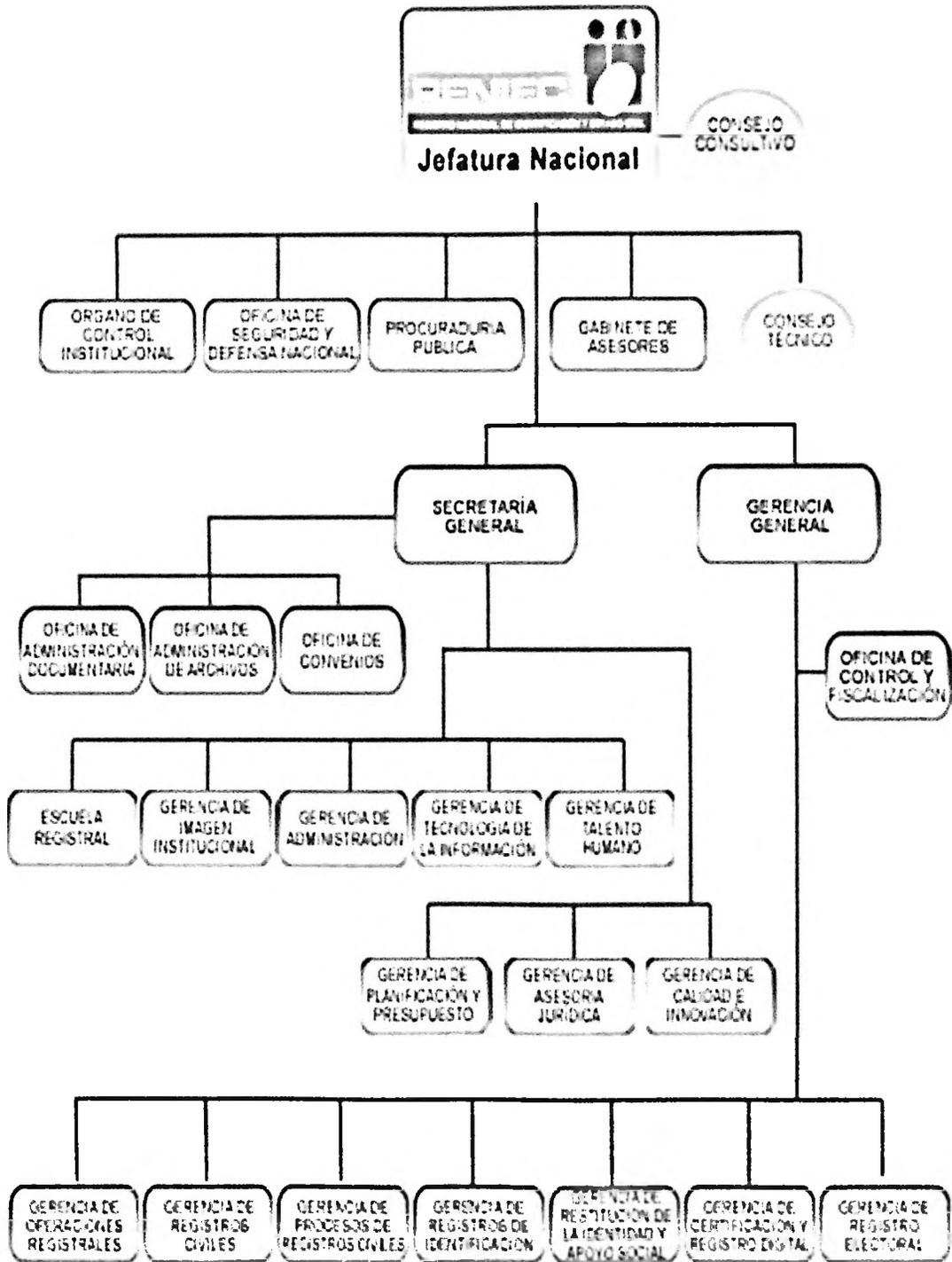
Sus funciones son:

- . Organiza y mantiene el Registro Único de Identificación de las Personas Naturales (RUIPN), en el que están inscritos los peruanos con DNI.
- . Ejerce un papel rector en el Sistema de Registro Civil y, donde tiene a su cargo esta labor, inscribe nacimientos, defunciones, matrimonios y otros actos relativos al estado civil de los peruanos. Proporciona capacitación y materiales de trabajo a sus propios registradores civiles y a los que dependen de las municipalidades.
- . Como integrante del Sistema Electoral, el RENIEC elabora los padrones de los ciudadanos habilitados para votar en comicios en los que se eligen presidente, vicepresidentes, congresistas, alcaldes, regidores y presidentes regionales; y también para referendos y otras formas de consulta popular. Además, el RENIEC verifica los datos y la autenticidad de las firmas involucradas en procesos de revocatoria de autoridades, iniciativa de reforma constitucional, iniciativa en la formación de leyes, dispositivos municipales y regionales, referendos; demanda de rendición de cuentas y otros mecanismos de control.
- . En el ámbito de la certificación y el registro digital, RENIEC es la Entidad Certificadora Nacional para el Estado Peruano. Actúa como Entidad de Certificación Nacional para el Estado Peruano (ECERNEP), Entidad de Certificación para el Estado Peruano (ECEP) y Entidad de Registro o Verificación para el Estado Peruano (EREP)

El DNI es el único documento oficial de identificación personal en el país y el RENIEC lo ha entregado al 98,3% de los 32 millones de peruanos. No ha sido una tarea fácil, ni lo será avanzar hacia el 100%. Pese a sus logros macroeconómicos, el Perú aún no cuenta con un Estado moderno y articulado, y no es una nación integrada donde los ciudadanos tienen acceso a iguales oportunidades.

El gran reto del RENIEC ha sido incorporar y adecuar un modelo de gestión para poner en funcionamiento una organización que alcance resultados aun cuando no hay suficientes recursos económicos, formalidad, vías de comunicación, instituciones sólidas, educación de calidad, inclusión social, contribuyendo a reducir o compensar dichas carencias.

Anexo 03 – Organigrama del RENIEC



Anexo 04 – Matriz de Consistencia

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	
Clima Organizacional de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC - Lima, 2014.	<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar (Brunet, L. 2002, p. 9).	El clima organizacional se medirá a través de los indicadores señalados en la matriz de consistencia, empleando, la técnica de la encuesta para el recojo de la información a 25 trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC	Autonomía Individual	Independencia	
	¿Cuáles son los componentes del clima organizacional en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC - Lima, 2014?	Identificar los componentes del clima organizacional en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC - Lima, 2014					Toma de decisiones	
	<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>					Iniciativa	
	¿Cuál es la autonomía del personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014?	Reconocer la autonomía del personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014					Objetivos Institucionales	
	¿Cómo se percibe la estructura del puesto en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014?	Describir la percepción de la estructura del puesto en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014					Grado de estructura que impone puesto	Cumplimiento de normas
	¿Qué tipo de recompensa percibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014?	Establecer el tipo de recompensa que percibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014					Tipo de recompensa	Comunicación Interpersonal
	¿Cuál es la consideración, agradecimiento y apoyo que recibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014?	Reconocer la consideración, el agradecimiento y el apoyo que recibe el personal de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC – Lima, 2014					Consideración, Agradecimiento y Apoyo	Liderazgo
								Remuneración
								Beneficios Laborales
								Promoción
			Satisfacción					
			Reconocimiento					
			Dirección					
			Condiciones de trabajo					
				Motivación				
				Trabajo en equipo				

Anexo 05 – Operacionalización de la variable Clima Organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escalas y valores
Clima organizacional	El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar (Brunet, L. 2002, p. 9).	El clima organizacional toma en cuenta las siguientes dimensiones: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración, agradecimiento y apoyo; pero siendo la dimensión precisa se requiere de detalles observables encontrados en los indicadores que facilitan la elaboración del instrumento que en este caso ha sido un cuestionario, con preguntas cerradas y con una escala de medición tipo Likert.	Autonomía Individual	Independencia	01, 02	Ordinal y nominal  Siempre 5  Casi siempre 4  A veces 3  Casi nunca 2  Nunca 1
				Toma de decisiones	03, 04, 05	
				Iniciativa	06, 07, 08	
			Estructura del puesto	Objetivos institucionales	09, 10	
				Cumplimiento de normas	11, 12, 13	
				Comunicación interpersonal	14, 15, 16	
				Liderazgo	17, 18	
			Tipo de recompensa	Remuneración	19, 20	
				Beneficios Laborales	21, 22, 23	
				Promoción	24, 25, 26	
				Satisfacción	27, 28, 29, 30	
				Reconocimiento	31, 32	
Consideración, Agradecimiento y Apoyo	Dirección	33, 34				
	Condiciones de trabajo	35, 36, 37, 38				
	Motivación	39, 40, 41				
	Trabajo en equipo	42, 43, 44, 45				

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 06 – Cuestionario sobre Clima Organizacional

El presente documento de carácter anónimo, su aplicación será de gran utilidad para el desarrollo de la investigación. Agradeceré su colaboración y sinceridad al brindar las respuestas.

Lea detenidamente las preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas de escalas:

(1) NUNCA      (2) CASI NUNCA      (3) A VECES      (4) CASI SIEMPRE      (5) SIEMPRE

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL						
DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>Autonomía Individual</b>	<b>Independencia</b>					
	01	¿Existe libertad de acción para realizar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?				
	02	¿La autonomía es escasa en las labores que desempeña en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?				
	<b>Toma de decisiones</b>					
	03	¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC da autonomía a sus colaboradores para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?				
	04	¿Los jefes promueven las relaciones interpersonales para recoger decisiones consensuadas que fortalezcan el clima laboral?				
	05	¿La toma de decisiones es competencia solo de quienes desempeñas cargos jerárquicos?				
	<b>Iniciativa</b>					
	06	¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC tiene en cuenta sus ideas y opiniones en la toma de decisiones que afectan al desempeño de funciones?				
	07	¿Utiliza su iniciativa para mejorar los procesos establecidos en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?				
08	¿Los procedimientos laborales están supeditados a las políticas y normas de la empresa, y la iniciativa de cambio o modificación en la mejora es una limitación?					

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5	
<b>Grado de estructura que impone el puesto</b>	<b>Objetivos Institucionales</b>						
	09	¿Los puestos designados a los colaboradores están estrictamente expresados en el organigrama funcional para facilitar el diseño de objetivos institucionales?					
	10	¿Las jefaturas informan oportunamente a los colaboradores sus funciones tomando en cuenta las políticas y normas de la organización para efectivizar el cumplimiento de objetivos?					
	<b>Cumplimiento de normas</b>						
	11	¿Existe flexibilidad en los colaboradores en cuanto al cumplimiento de normas establecidas por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?					
	12	¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC promueve a los colaboradores competentes en el cumplimiento de lo que establece la norma para los ascensos?					
	13	¿Son apropiados los procedimientos establecidos para realizar su trabajo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?					
	<b>Comunicación interpersonal</b>						
	14	¿La comunicación es un factor relevante para el buen desempeño de las funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?					
	15	¿Es deficiente la comunicación con su jefe inmediato y con sus compañeros en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC, lo que afecta las responsabilidades del área?					
	16	¿La comunicación interpersonal es usual entre los colaboradores pero limitada con los jefes?					
	<b>Liderazgo</b>						
	17	¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC fomenta el liderazgo participativo pues se recoge las ideas sin discriminación?					
	18	¿Los cargos de mayor jerarquía laboral están representados por líderes competitivos y con actitudes idóneas al servicio ofrecido?					

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
		<b>Tipo de recompensa</b>	<b>Remuneración</b>			
19 ¿La remuneración que recibe por las funciones que realiza en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC es insuficiente para cubrir su presupuesto personal?						
20 ¿La remuneración que recibe comparada con la de otros compañeros es acorde con las responsabilidades que tiene a cargo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?						
<b>Beneficios laborales</b>						
21 ¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda oportunamente el goce de su periodo vacacional?						
22 ¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le otorga periodos vacacionales cortos con el fin de cubrir las necesidades de la institución sin tomar en cuenta sus necesidades?						
23 ¿Se respeta el horario de trabajo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?						
<b>Promoción</b>						
24 ¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC ofrece oportunidades de progreso profesional a los trabajadores eficientes al promover sus ascensos?						
25 ¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionado a un nuevo puesto?						
26 ¿La promoción de puesto se realiza de manera arbitraria por parte de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?						
<b>Satisfacción</b>						
27 ¿Los colaboradores están satisfechos de trabajar en el área pues el clima organizacional se fortalece por las recompensas ejecutadas?						
28 ¿Se siente realizado profesionalmente con la labor que desempeña en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?						
29 ¿Las tareas asignadas no cubren las expectativas profesionales de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?						
30 ¿Realiza funciones que no le competen en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?						
<b>Reconocimiento</b>						
31 ¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC reconoce públicamente al colaborador eficiente?						
32 ¿Las capacidades de los trabajadores son desatendidas por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC pues no reconoce el logro ni se fortalecen con capacitaciones sus habilidades?						

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5	
<b>Consideración, agradecimiento y apoyo</b>	<b>Dirección</b>						
	33	¿La Gerencia de Talento Humano dirige eficientemente la administración de los recursos del RENIEC?					
	34	¿La Dirección está representada con líderes idóneos de comprobadas competencias profesionales?					
	<b>Condiciones de trabajo</b>						
	35	¿El espacio físico donde trabaja es adecuado para desempeñarse en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?					
	36	¿Cuenta con los recursos logísticos para realizar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?					
	37	¿El RENIEC cumple con las normas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores?					
	38	¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC renueva contratos constantemente evidenciando el desinterés en la estabilidad laboral?					
	<b>Motivación</b>						
	39	¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda capacitación para el desempeño de sus funciones y ello lo motiva?					
	40	¿Existe indiferencia con las necesidades laborales de los trabajadores por parte de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?					
	41	¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC tiene confianza en que su desempeño lo realiza de una manera eficaz lo que considera un gran estímulo?					
	<b>Trabajo en equipo</b>						
	42	¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC?					
	43	¿La Gerencia de Talento Humano del RENIEC inhibe el trabajo en equipo pues las relaciones interpersonales están debilitadas?					
	44	¿Existe solidaridad entre los trabajadores que integran la Gerencia de Talento Humano del RENIEC pues se apoyan en lo laboral y familiar?					
45	¿Participa en las actividades culturales y recreacionales que realiza la Gerencia de Talento Humano del RENIEC para fortalecer el trabajo en equipo?						

# Anexo 07 – Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación



## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: DR. DR. CATALDO BERNARDO
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: INSTR. UCV
- 1.3 Especialidad del validador: ECRÓNISTA
- 1.4 Nombre del instrumento y finalidad de su aplicación: Instrumento de validación del instrumento
- 1.5 Título de la Investigación: Herramienta de Recolección de Datos
- 1.6 Autor del instrumento: Kathy de Asmat Urbina

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				Y	
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				Y	
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				Y	
4 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				Y	
5 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				Y	
6 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.				X	
7 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				Y	
8 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				Y	
9 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>					<b>75%</b>	

#### Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento

Variable: clima organizacional

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	/		
Ítem 2	/		
Ítem 3	/		

25  
#

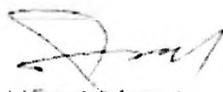
Item 4		✓		
Item 5		✓		
Item 6		✓		
Item 7		✓		
Item 8		✓		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable clima organizacional

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 75 %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha



Firma del Experto Informante

DNI: N° 7568006 Teléfono N° 966247895

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO  
DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador Dr/ Mg. Gonzales H. Tsen.
- 1.2 Cargo e Institución donde labora SUBTE
- 1.3 Especialidad del validador: Metodología
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación \_\_\_\_\_
- 1.5 Título de la Investigación: Clima Organizacional de la Gerencia de Talento Humano del Banco, Lima - 2014
- 1.6 Autor del Instrumento: Kathy Luz Asmat Uchuya

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico				/	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				/	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico-científicos				/	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				/	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				/	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				/	
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>					<b>65<sup>00</sup>/<sub>6</sub></b>	

**Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento**

Variable: clima organizacional

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		

45

Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable clima organizacional

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ( ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha



Firma de: Experto Informante.

DNI N° \_\_\_\_\_ Teléfono N° \_\_\_\_\_

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO  
DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Dr Mg JAVIER CORTES VILCA
- 1.2 Cargo e institución donde labora: DIC UCV LIMA SURTE
- 1.3 Especialidad del validador: Psic
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_
- 1.5 Título de la investigación: Clima Organizacional de la Universidad de Talento Humano del Perú. Lima - 2014
- 1.6 Autor del Instrumento: Katty Luz Acosta Córdova

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1 CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				/	
2 OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				/	
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				/	
4 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
5 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
6 CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico-científicos				/	
7 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				/	
8 METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				/	
9 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				/	
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>					<b>65%</b>	

**Pertinencia de los items o reactivos del instrumento**

Variable: clima organizacional

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		

45/21

Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

La evaluación se realiza de todos los items de la variable clima organizacional

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 69% %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 06/10/14

  
Firma del Experto Informante.

DNI N° 09851268 Teléfono N° 96957622

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO  
DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Dr/Mg RAMIREZ PLOS ALEJANDRO  
 1.2 Cargo e institución donde labora: DOCENTE DE INVESTIGACION  
 1.3 Especialidad del validador: Mg. EN MATEMÁTICAS  
 1.4 Nombre del instrumento y finalidad de su aplicación: ENCUESTA  
 1.5 Título de la investigación: Clima Organizacional de la Gerencia de Talento Humano RENIEC  
 1.6 Autor del instrumento: Kathy Luz Asmit Uchuya

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				66%	
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				66%	
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				66%	
4 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				66%	
5 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				66%	
6 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				66%	
7 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				66%	
8 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				66%	
9 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				66%	
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>					66%	

**Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento**

Variable: clima organizacional

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
ítem 1			
ítem 2			
ítem 3			

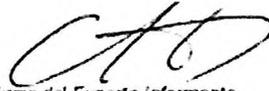
Item 4			
Item 5			
Item 6			
Item 7			
Item 8			

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable clima organizacional

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 66 %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha. 07/10/14



Firma del Experto Informante.

DNI N° 07191553 Teléfono N° \_\_\_\_\_

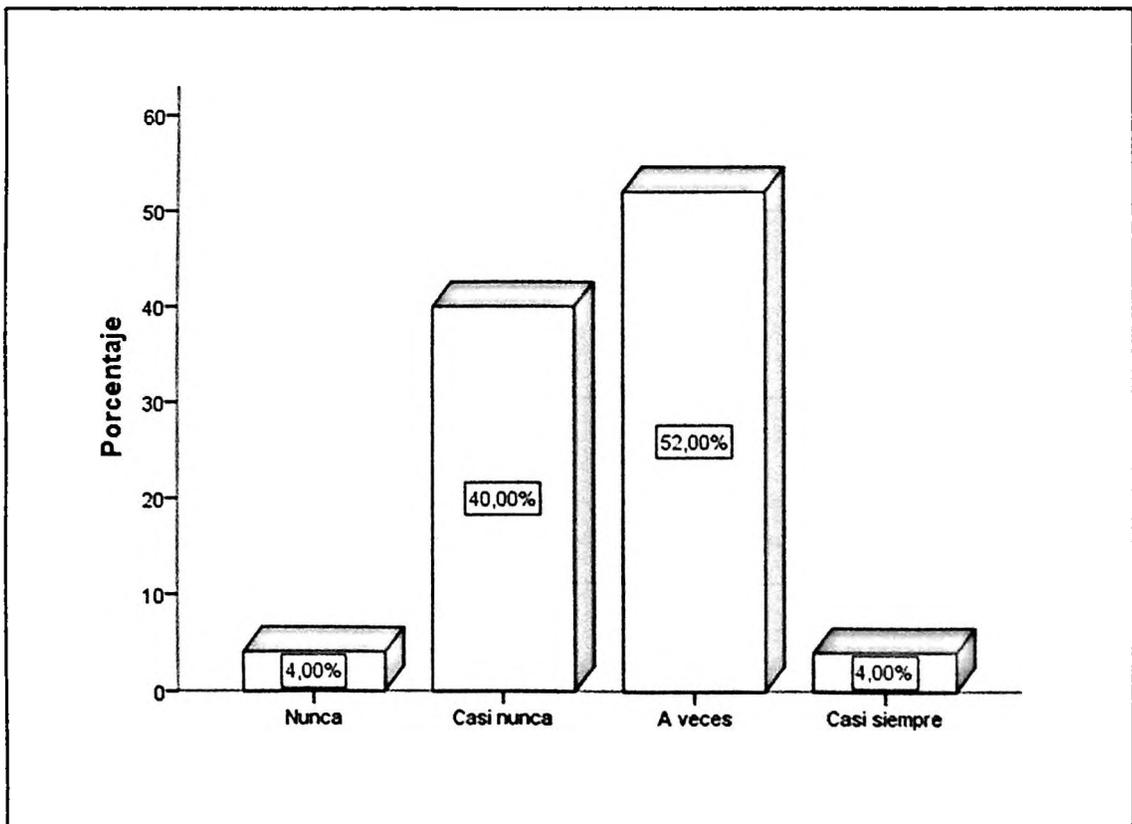
Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 1

1. Existe libertad de acción para realizar sus funciones en la Gerencia de Talento

Humano del RENIEC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	10	40,0	40,0	44,0
A veces	13	52,0	52,0	96,0
Casi siempre	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

1. Existe libertad de acción para realizar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% de los trabajadores percibe que a veces existe libertad de acción al momento de desempeñar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

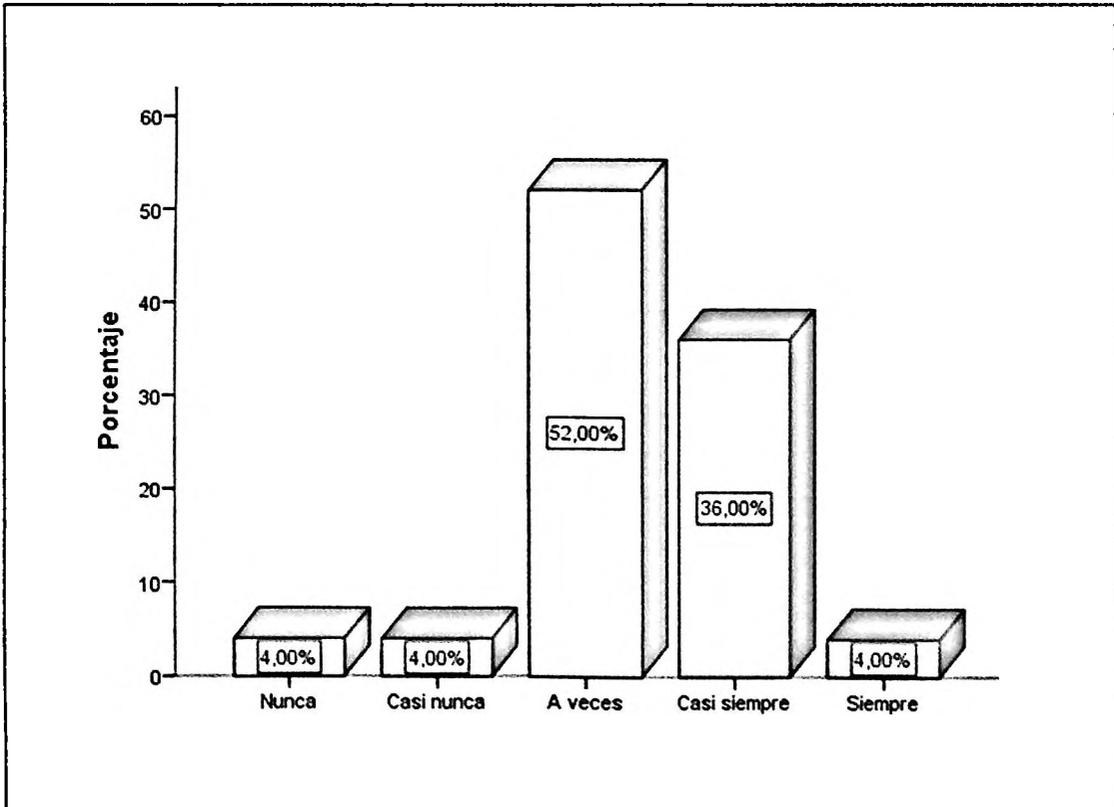
## Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 2

### 2. La autonomía es escasa en las labores que desempeña en la Gerencia de Talento

#### Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi nunca	1	4,0	4,0	8,0
	A veces	13	52,0	52,0	60,0
	Casi siempre	9	36,0	36,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### 2. La autonomía es escasa en las labores que desempeña en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



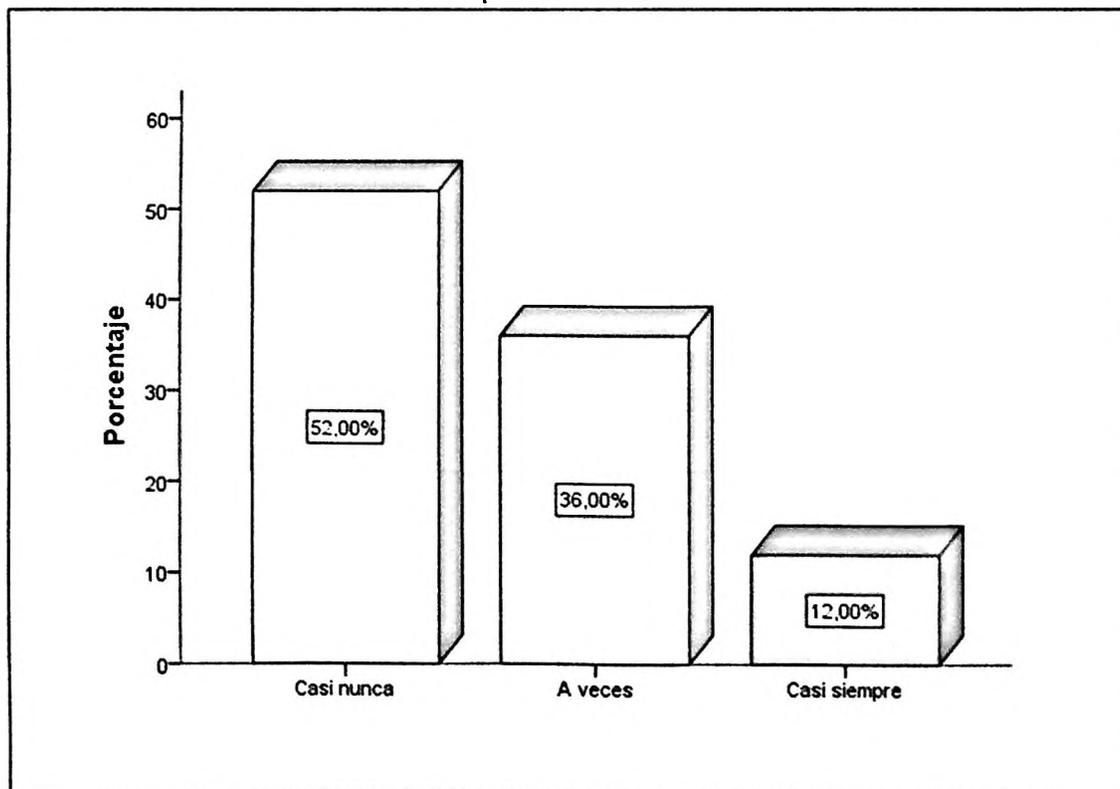
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% percibe que a veces la autonomía es escasa en las labores que desempeñan en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

### Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 3

#### 3. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC da autonomía a sus colaboradores para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	13	52,0	52,0	52,0
A veces	9	36,0	36,0	88,0
Casi siempre	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

#### 3. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC da autonomía a sus colaboradores para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades



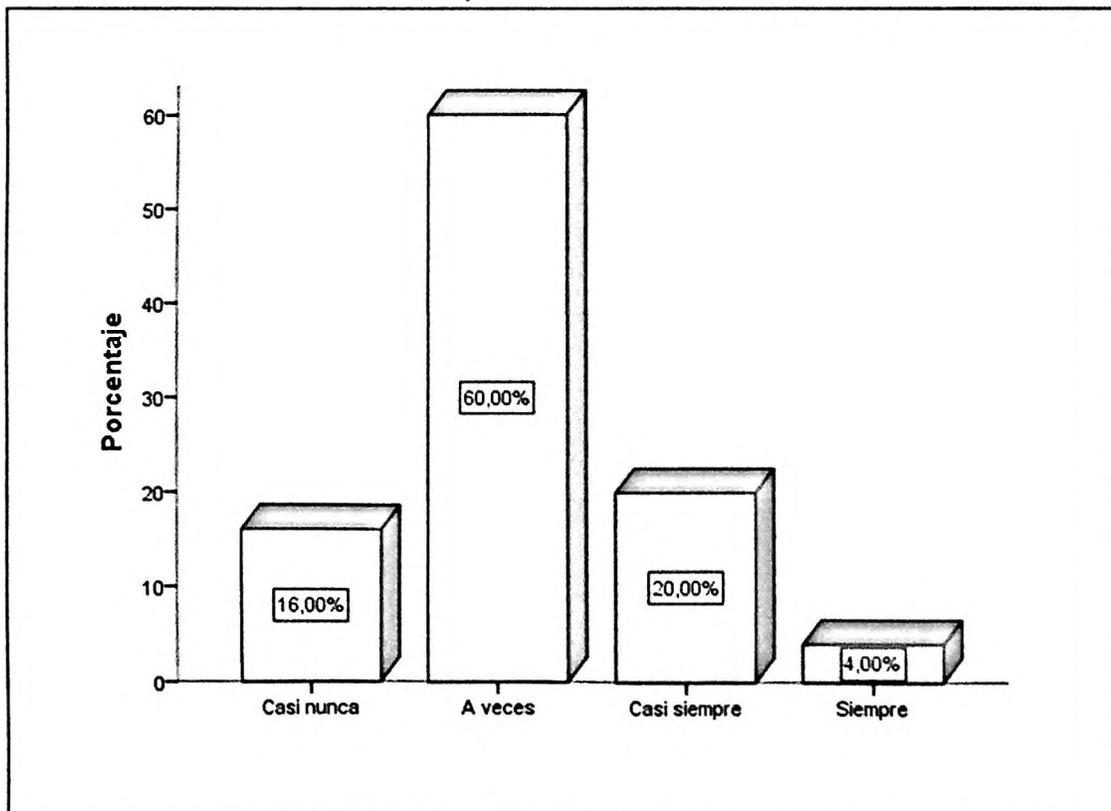
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% manifiesta que casi nunca la Gerencia brinda autonomía como para poder tomar decisiones que son necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 4

**4. Los jefes promueven las relaciones interpersonales para recoger decisiones consensuadas que fortalezcan el clima laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	15	60,0	60,0	76,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**4. Los jefes promueven las relaciones interpersonales para recoger decisiones consensuadas que fortalezcan el clima laboral**



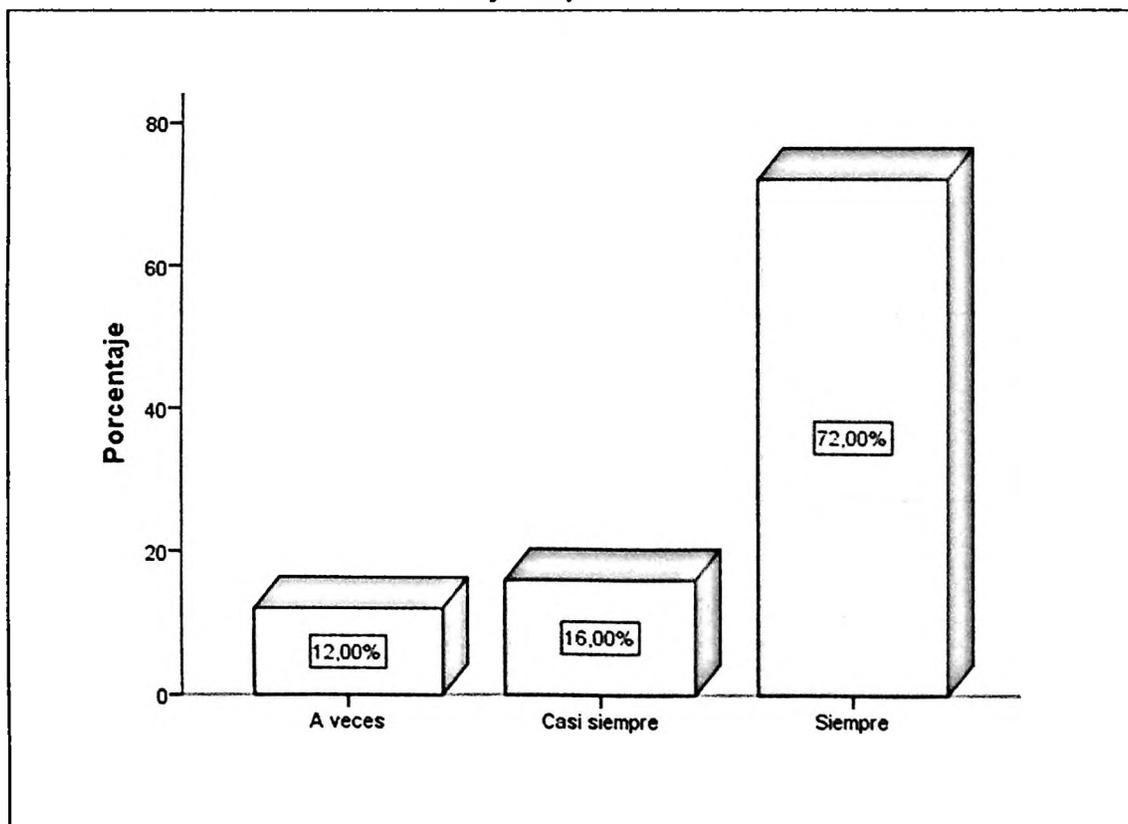
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 60% manifiesta que a veces los jefes promueven las relaciones interpersonales para recoger decisiones consensuadas que fortalezcan el clima laboral en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

## Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 5

### 5. La toma de decisiones es competencia solo de quienes desempeñan cargos jerárquicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	12,0	12,0	12,0
	Casi siempre	4	16,0	16,0	28,0
	Siempre	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 5. La toma de decisiones es competencia solo de quienes desempeñan cargos jerárquicos



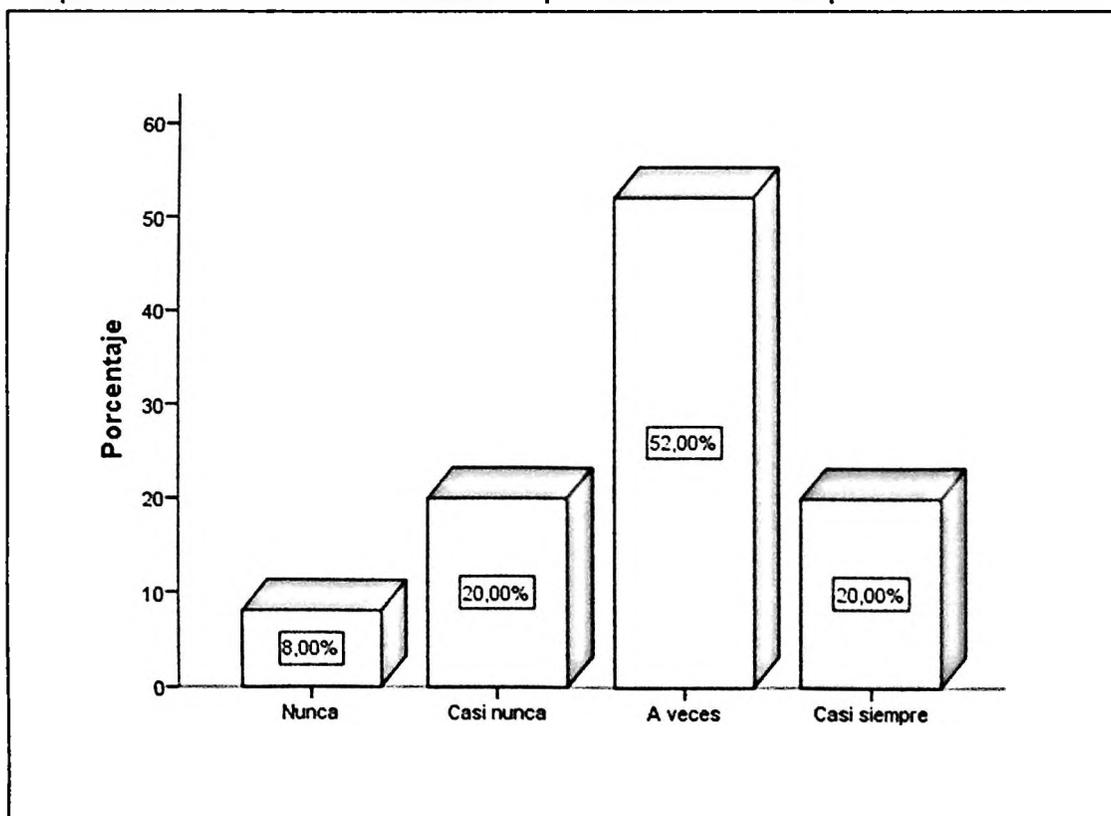
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 72% indica que siempre la toma de decisiones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC es competencia solo de quienes desempeñan cargos con jerarquía.

## Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 6

### 6. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC tiene en cuenta sus ideas y opiniones en la toma de decisiones que afectan al desempeño de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	Casi nunca	5	20,0	20,0	28,0
	A veces	13	52,0	52,0	80,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 6. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC tiene en cuenta sus ideas y opiniones en la toma de decisiones que afectan al desempeño de funciones



Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% indica que a veces la Gerencia de Talento Humano del RENIEC considera sus ideas y opiniones para la toma de decisiones que afectan al desempeño de funciones.

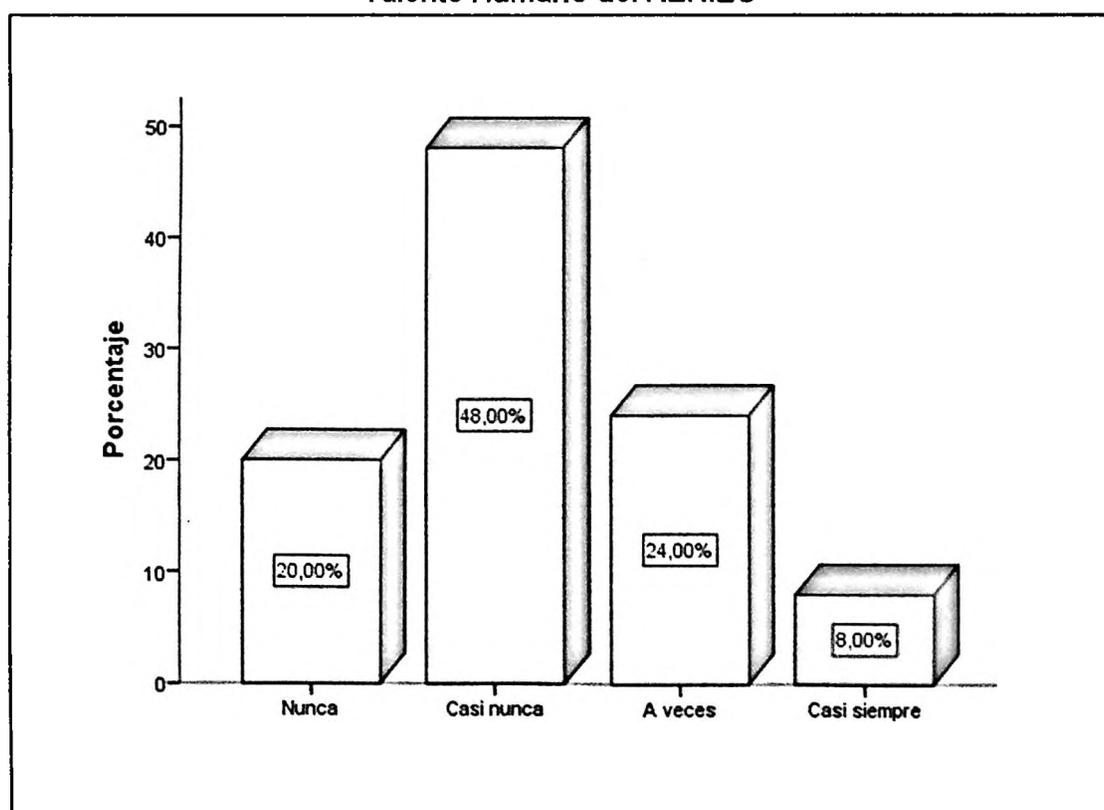
## Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 7

### 7. Utiliza su iniciativa para mejorar los procesos establecidos en la Gerencia de Talento

#### Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	12	48,0	48,0	68,0
	A veces	6	24,0	24,0	92,0
	Casi siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 7. Utiliza su iniciativa para mejorar los procesos establecidos en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



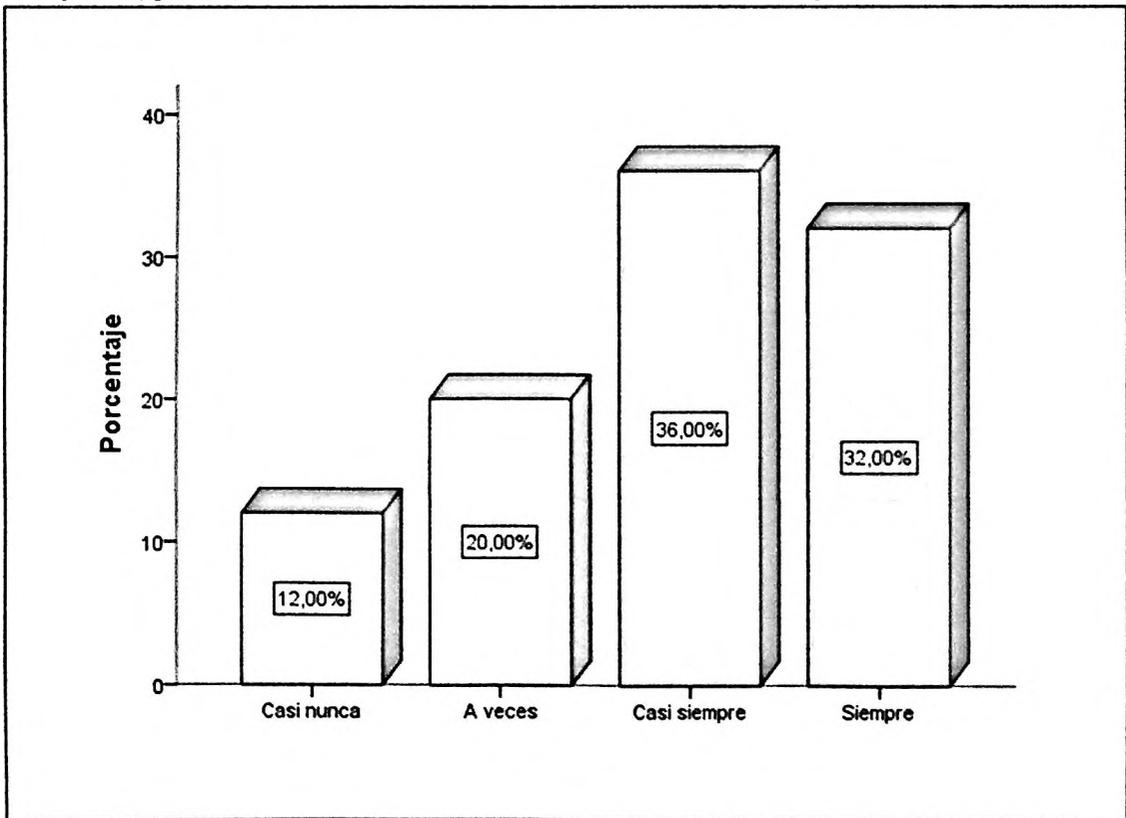
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% señala que casi nunca utilizan su iniciativa para mejorar los procesos establecidos en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

**Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 8**

**8. Los procedimientos laborales están supeditados a las políticas y normas de la empresa, y la iniciativa de cambio o modificación en la mejora es una limitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	5	20,0	20,0	32,0
	Casi siempre	9	36,0	36,0	68,0
	Siempre	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**8. Los procedimientos laborales están supeditados a las políticas y normas de la empresa, y la iniciativa de cambio o modificación en la mejora es una limitación**



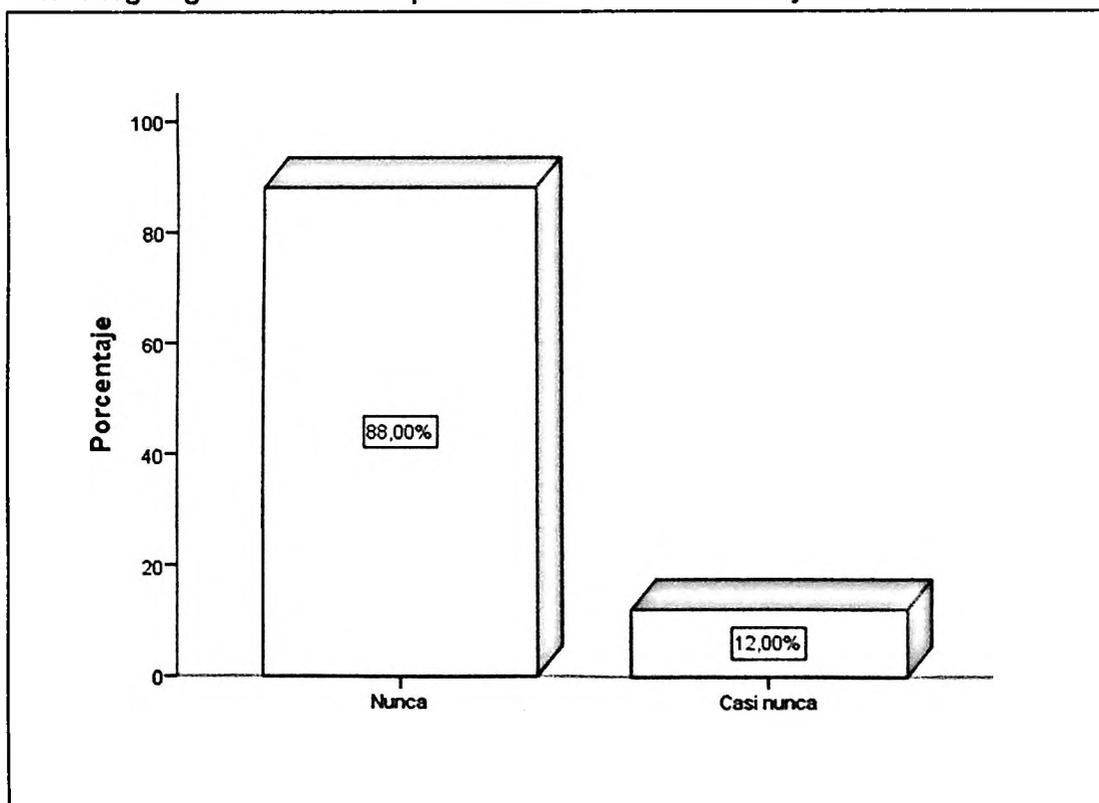
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 36% señala que casi siempre los procedimientos laborales están supeditados a las políticas y normas de la Institución, es por ello que la iniciativa de cambio o modificación en la mejora de los procedimientos, lo consideran como una limitación.

## Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 9

**9. Los puestos designados a los colaboradores están estrictamente expresados en el organigrama funcional para facilitar el diseño de objetivos institucionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	88,0	88,0	88,0
	Casi nunca	3	12,0	12,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

**9. Los puestos designados a los colaboradores están estrictamente expresados en el organigrama funcional para facilitar el diseño de objetivos institucionales**



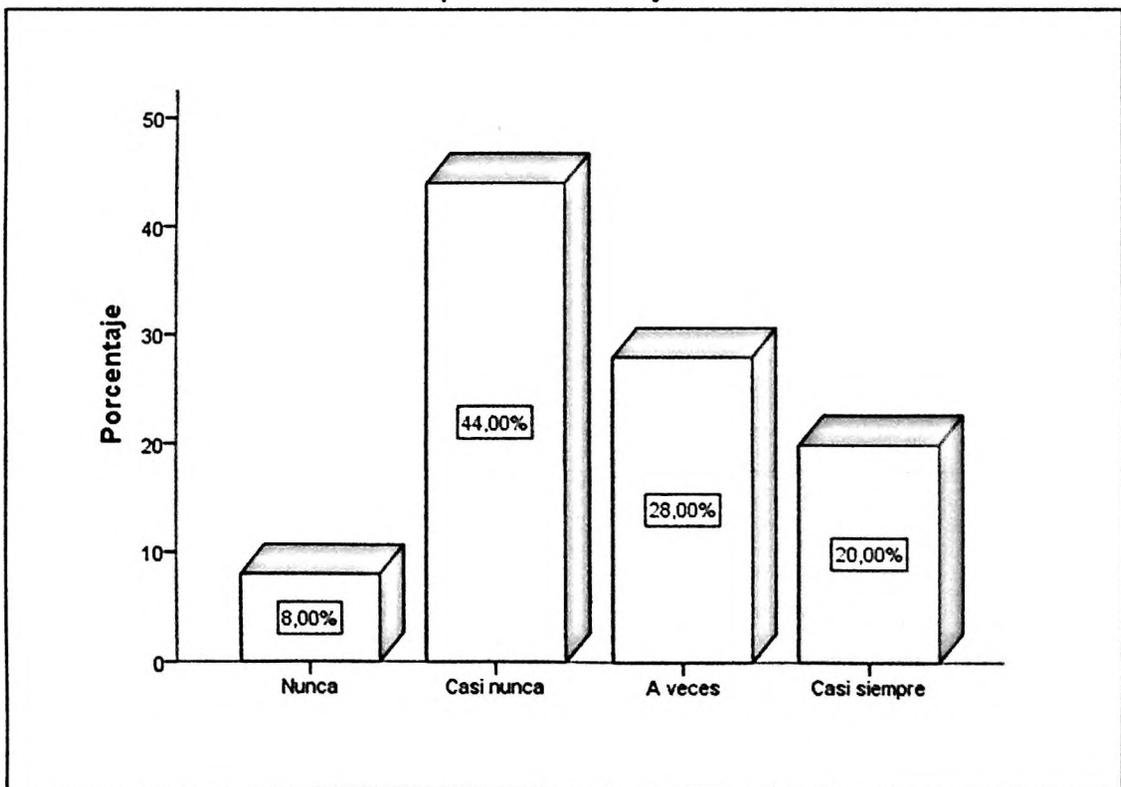
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 88% considera que nunca los puestos designados a los colaboradores están expresados en el organigrama funcional para facilitar el diseño de objetivos institucionales.

### Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 10

10. Las jefaturas informan oportunamente a los colaboradores sus funciones tomando en cuenta las políticas y normas de la organización para efectivizar el cumplimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	8,0	8,0	8,0
Casi nunca	11	44,0	44,0	52,0
A veces	7	28,0	28,0	80,0
Casi siempre	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

10. Las jefaturas informan oportunamente a los colaboradores sus funciones tomando en cuenta las políticas y normas de la organización para efectivizar el cumplimiento de objetivos



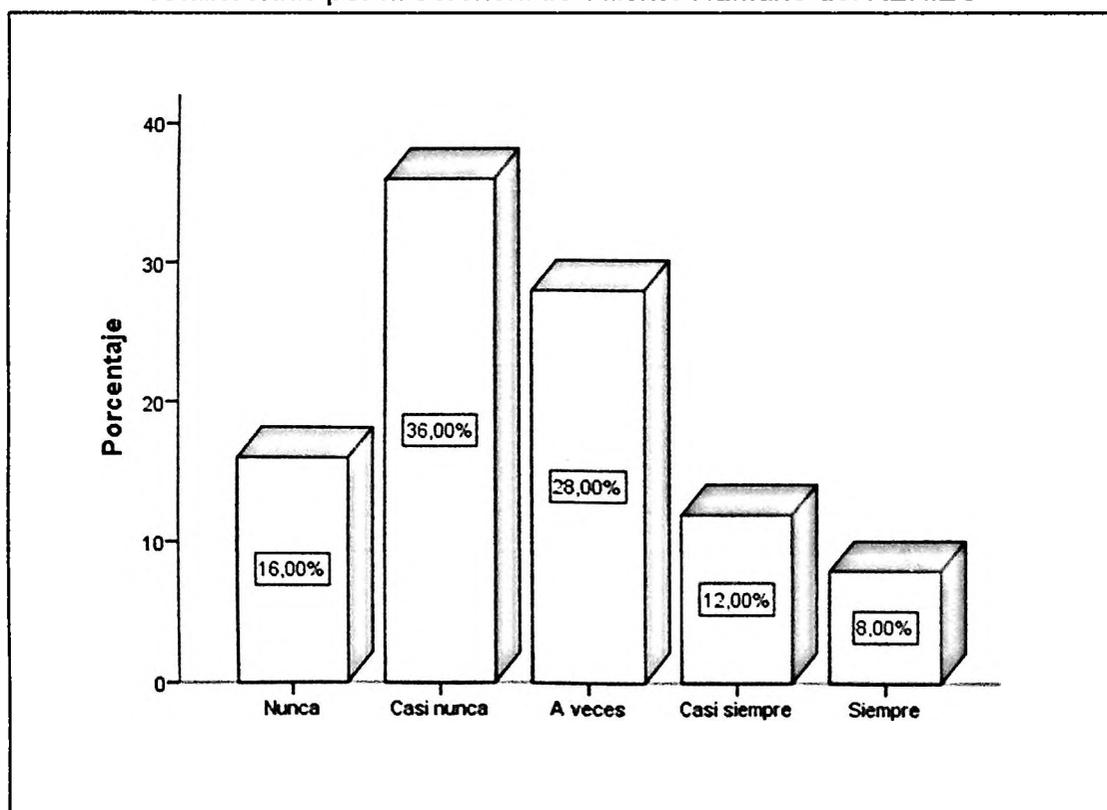
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% percibe que casi nunca las Jefaturas informan oportunamente sus funciones tomando en cuenta las políticas y normas de la organización para efectivizar el cumplimiento de objetivos.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 11

11. Existe flexibilidad en los colaboradores en cuanto al cumplimiento de normas establecidas por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	9	36,0	36,0	52,0
	A veces	7	28,0	28,0	80,0
	Casi siempre	3	12,0	12,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

11. Existe flexibilidad en los colaboradores en cuanto al cumplimiento de normas establecidas por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



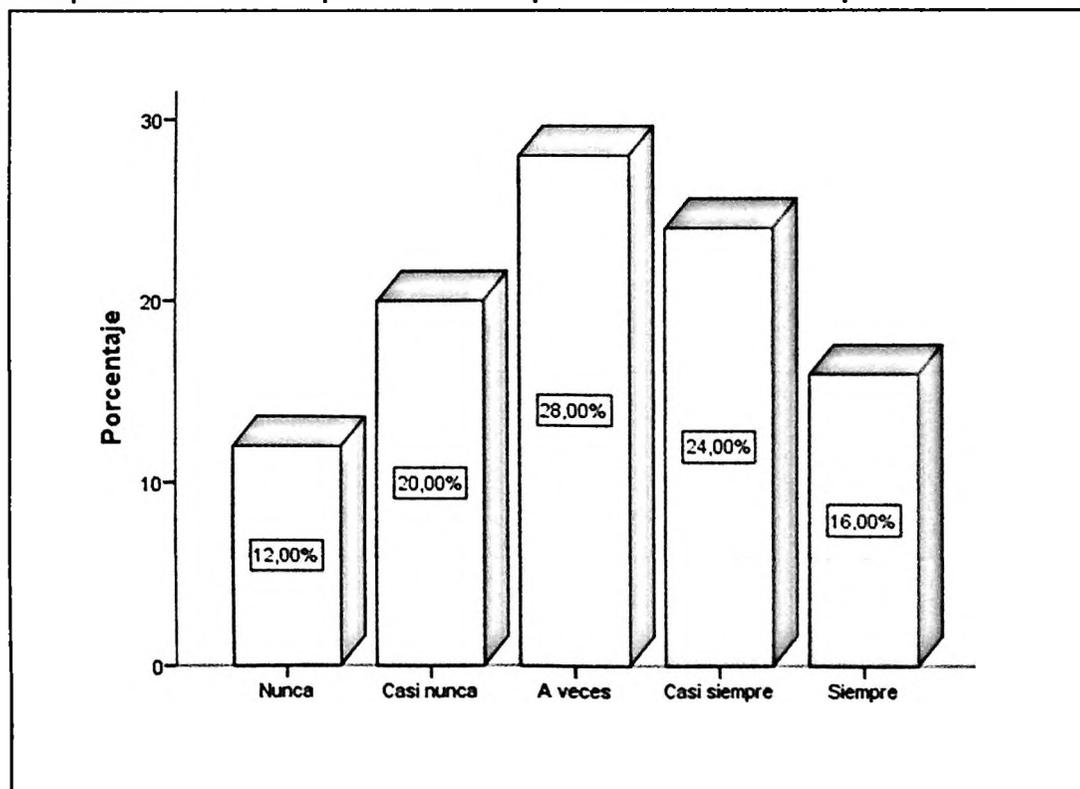
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 36% manifiesta que casi nunca existe flexibilidad en cuanto al cumplimiento de las normas establecidas por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

## Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 12

### 12. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC promueve a los colaboradores competentes en el cumplimiento de lo que establece la norma para los ascensos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	Casi nunca	5	20,0	20,0	32,0
	A veces	7	28,0	28,0	60,0
	Casi siempre	6	24,0	24,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

### 12. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC promueve a los colaboradores competentes en el cumplimiento de lo que establece la norma para los ascensos



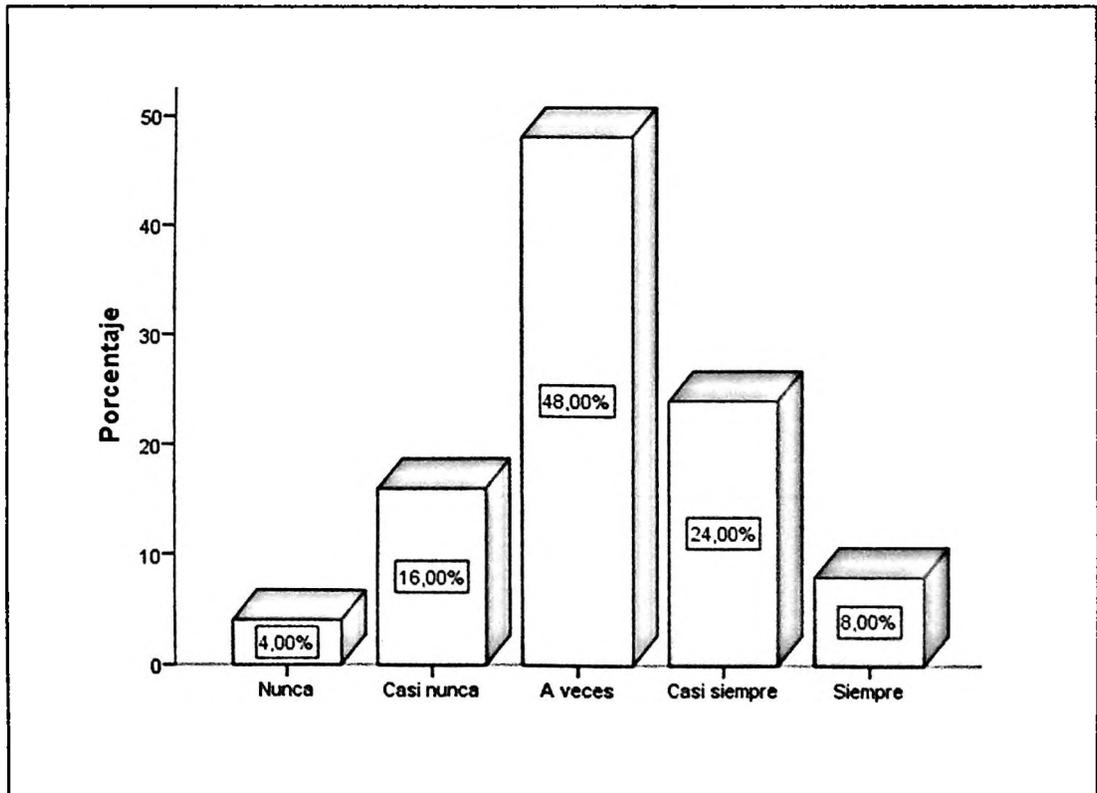
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 28% percibe que a veces la Gerencia de Talento Humano del RENIEC promueve a los colaboradores competentes en el cumplimiento de lo que establece la norma para los ascensos.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 13

13. Son apropiados los procedimientos establecidos para realizar su trabajo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi nunca	4	16,0	16,0	20,0
	A veces	12	48,0	48,0	68,0
	Casi siempre	6	24,0	24,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

13. Son apropiados los procedimientos establecidos para realizar su trabajo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



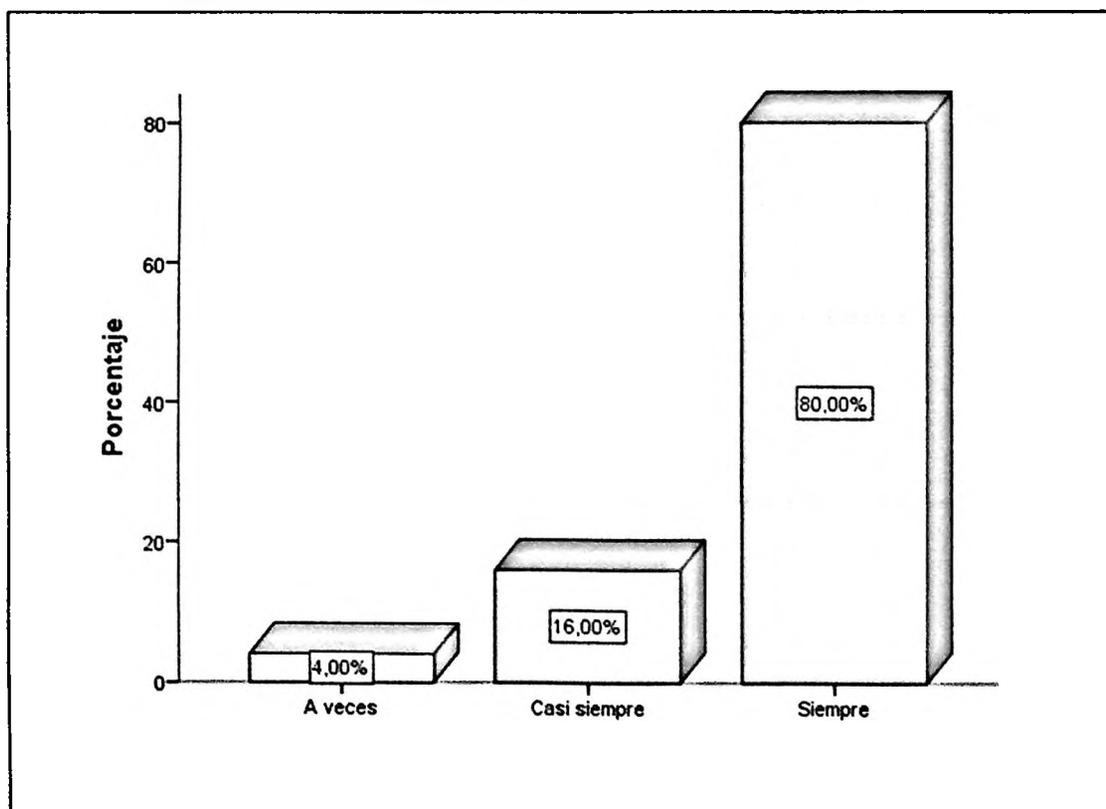
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% manifiesta que a veces son apropiados los procedimientos establecidos por la Gerencia de Talento Humano del RENIEC para desempeñar su trabajo.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 14

14. La comunicación es un factor relevante para el buen desempeño de las funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	4,0	4,0	4,0
Casi siempre	4	16,0	16,0	20,0
Siempre	20	80,0	80,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

14. La comunicación es un factor relevante para el buen desempeño de las funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



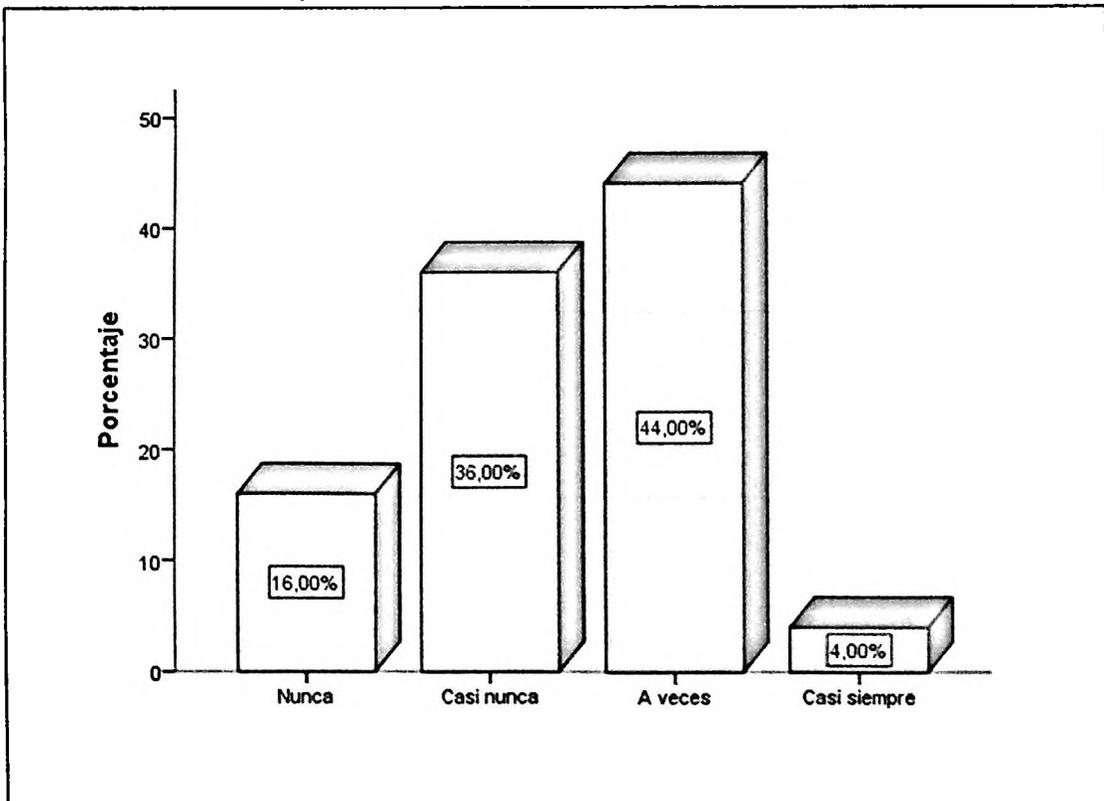
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 80% considera que la comunicación es un factor importante para el buen desempeño de las funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 15

15. Es deficiente la comunicación con su jefe inmediato y con sus compañeros, lo que afecta las responsabilidades del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	9	36,0	36,0	52,0
	A veces	11	44,0	44,0	96,0
	Casi siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

15. Es deficiente la comunicación con su jefe inmediato y con sus compañeros, lo que afecta las responsabilidades del área



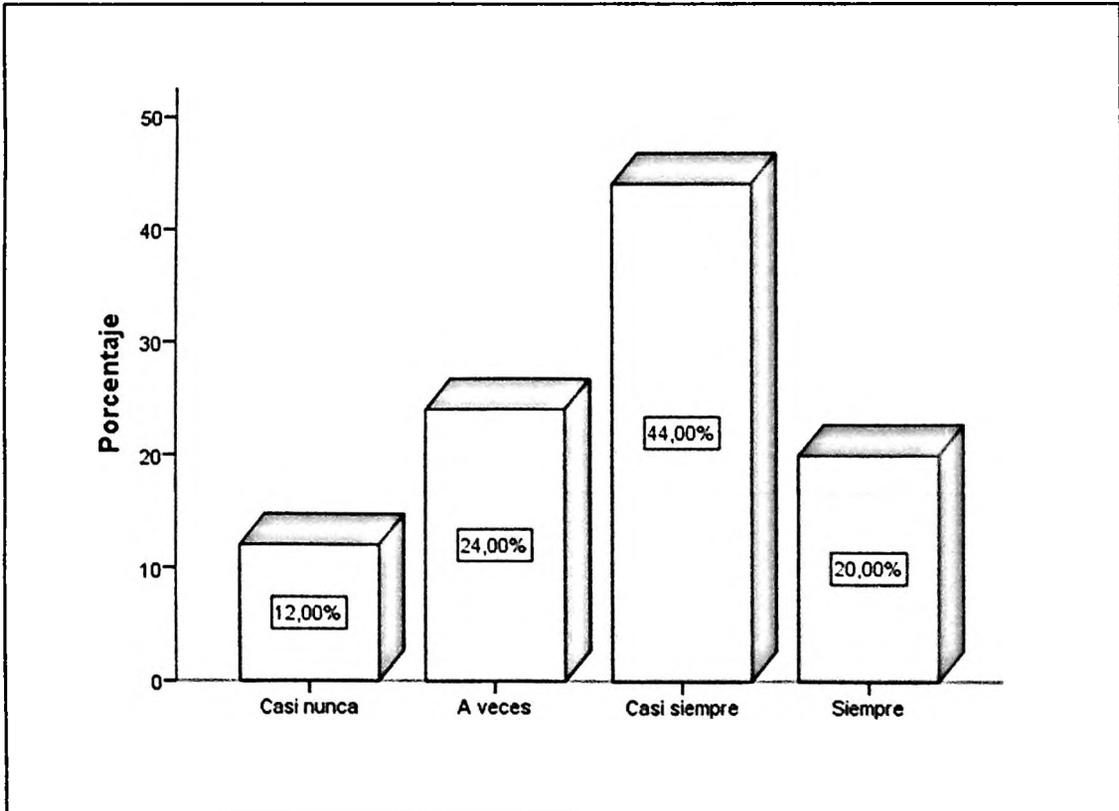
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% indica que a veces se presenta deficiente la comunicación con su jefe inmediato y con sus compañeros lo que afecta las responsabilidades del área.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 16

16. La comunicación interpersonal es usual entre los colaboradores pero limitada con los jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	6	24,0	24,0	36,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	80,0
	Siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

16. La comunicación interpersonal es usual entre los colaboradores pero limitada con los jefes



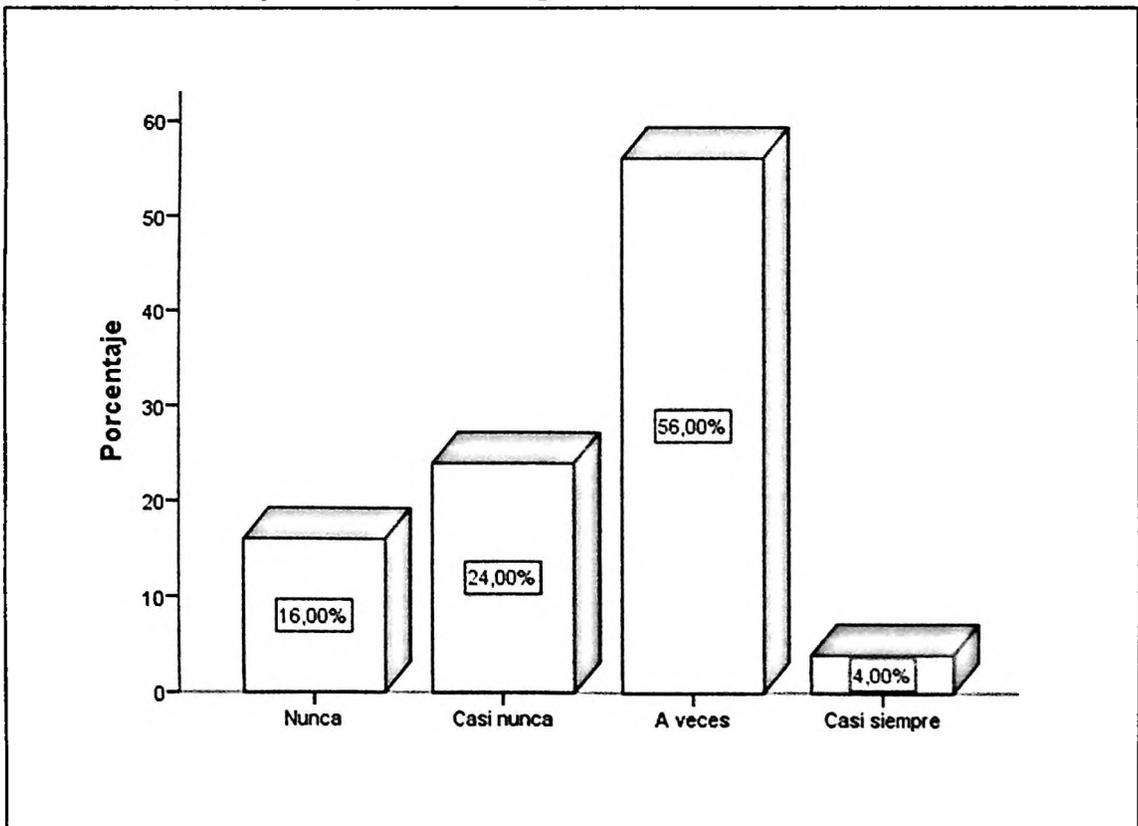
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% indica que casi siempre la comunicación interpersonal es usual entre los colaboradores pero limitada con los jefes.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 17

17. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC fomenta el liderazgo participativo pues se recoge las ideas sin discriminación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	16,0	16,0	16,0
Casi nunca	6	24,0	24,0	40,0
A veces	14	56,0	56,0	96,0
Casi siempre	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

17. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC fomenta el liderazgo participativo pues se recoge las ideas sin discriminación



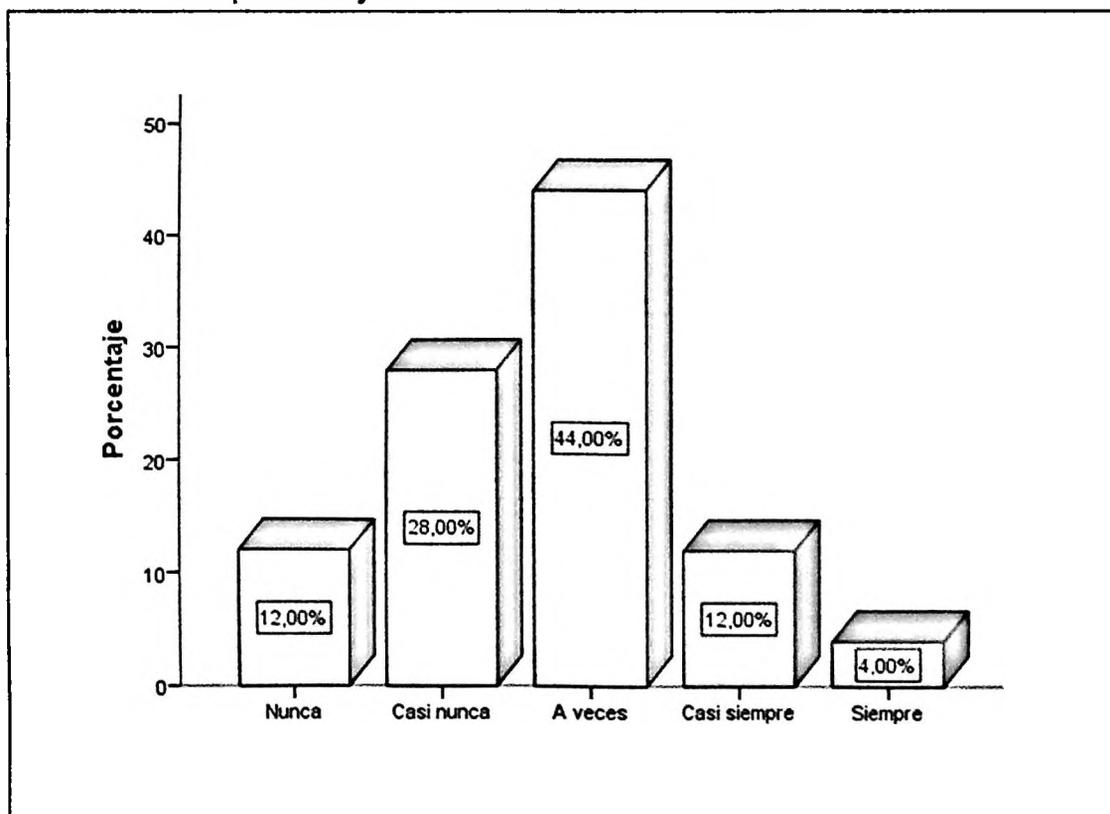
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 56% señala que a veces la Gerencia de Talento Humano del RENIEC fomenta el liderazgo participativo en razón de que se recoge las ideas sin discriminación; sin embargo, un 24% indica que casi nunca esto ocurre y un 16% opina que nunca se fomenta esta práctica.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 18

18. Los cargos de mayor jerarquía laboral están representados por líderes competitivos y con actitudes idóneas al servicio ofrecido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	12,0	12,0	12,0
Casi nunca	7	28,0	28,0	40,0
A veces	11	44,0	44,0	84,0
Casi siempre	3	12,0	12,0	96,0
Siempre	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

18. Los cargos de mayor jerarquía laboral están representados por líderes competitivos y con actitudes idóneas al servicio ofrecido



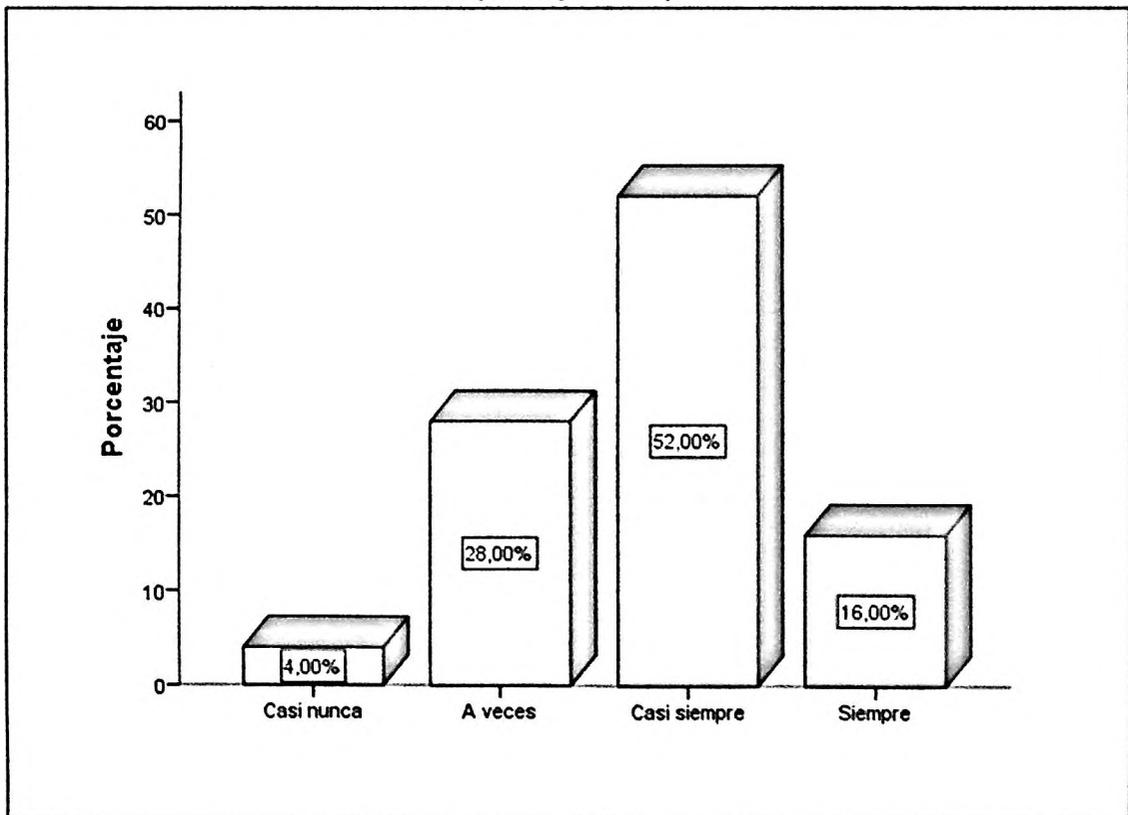
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% señala que a veces los cargos de mayor jerarquía laboral están representados por líderes competitivos y con actitudes idóneas al servicio ofrecido.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 19

19. La remuneración que recibe por las funciones que realiza es insuficiente para cubrir su presupuesto personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4,0	4,0	4,0
	A veces	7	28,0	28,0	32,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

19. La remuneración que recibe por las funciones que realiza es insuficiente para cubrir su presupuesto personal



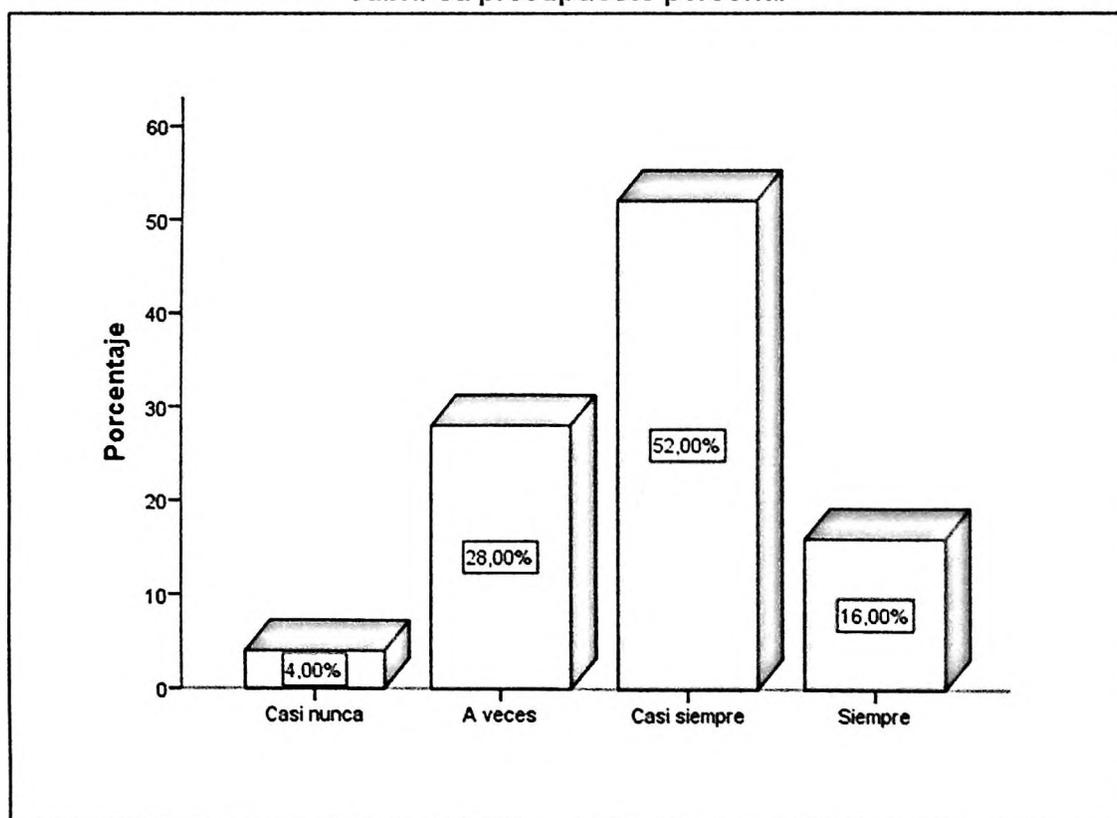
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% indica que casi siempre la remuneración que reciben por las funciones que realizan es insuficiente como para cubrir su presupuesto personal.

## Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 19

**19. La remuneración que recibe por las funciones que realiza es insuficiente para cubrir su presupuesto personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4,0	4,0	4,0
	A veces	7	28,0	28,0	32,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**19. La remuneración que recibe por las funciones que realiza es insuficiente para cubrir su presupuesto personal**



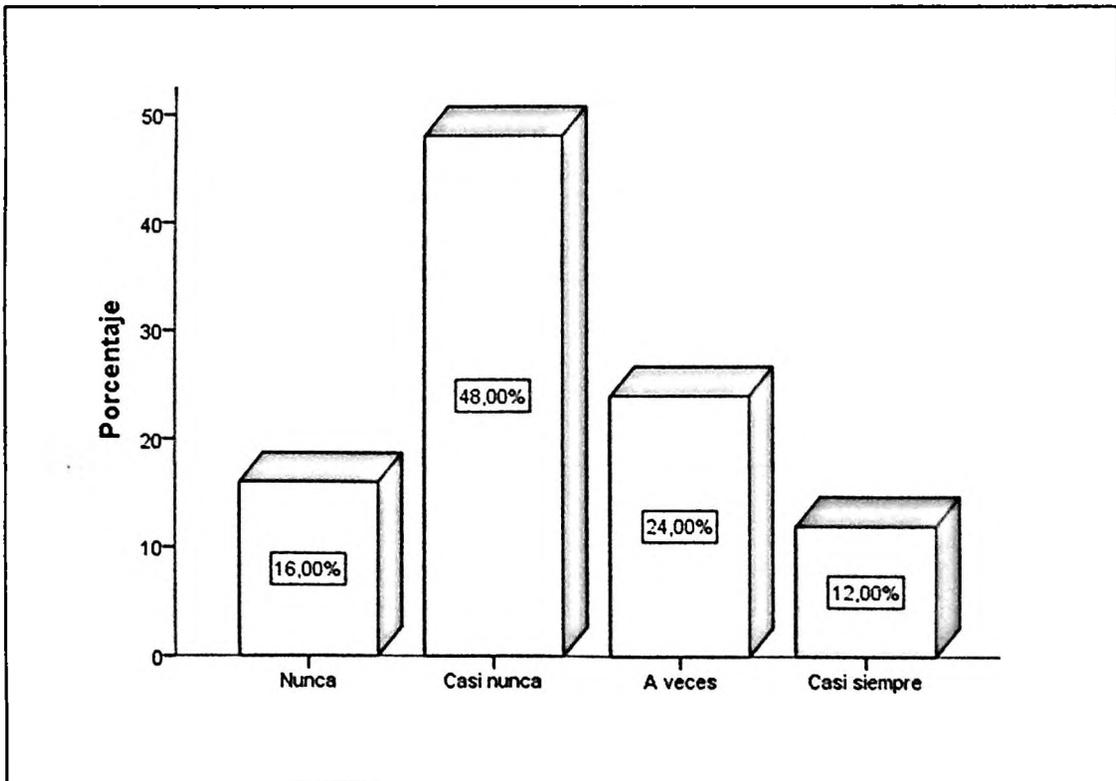
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% indica que casi siempre la remuneración que reciben por las funciones que realizan es insuficiente como para cubrir su presupuesto personal.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 20

20. La remuneración que recibe comparada con la de otros compañeros es acorde con las responsabilidades que tiene a cargo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	12	48,0	48,0	64,0
	A veces	6	24,0	24,0	88,0
	Casi siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

20. La remuneración que recibe comparada con la de otros compañeros es acorde con las responsabilidades que tiene a cargo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



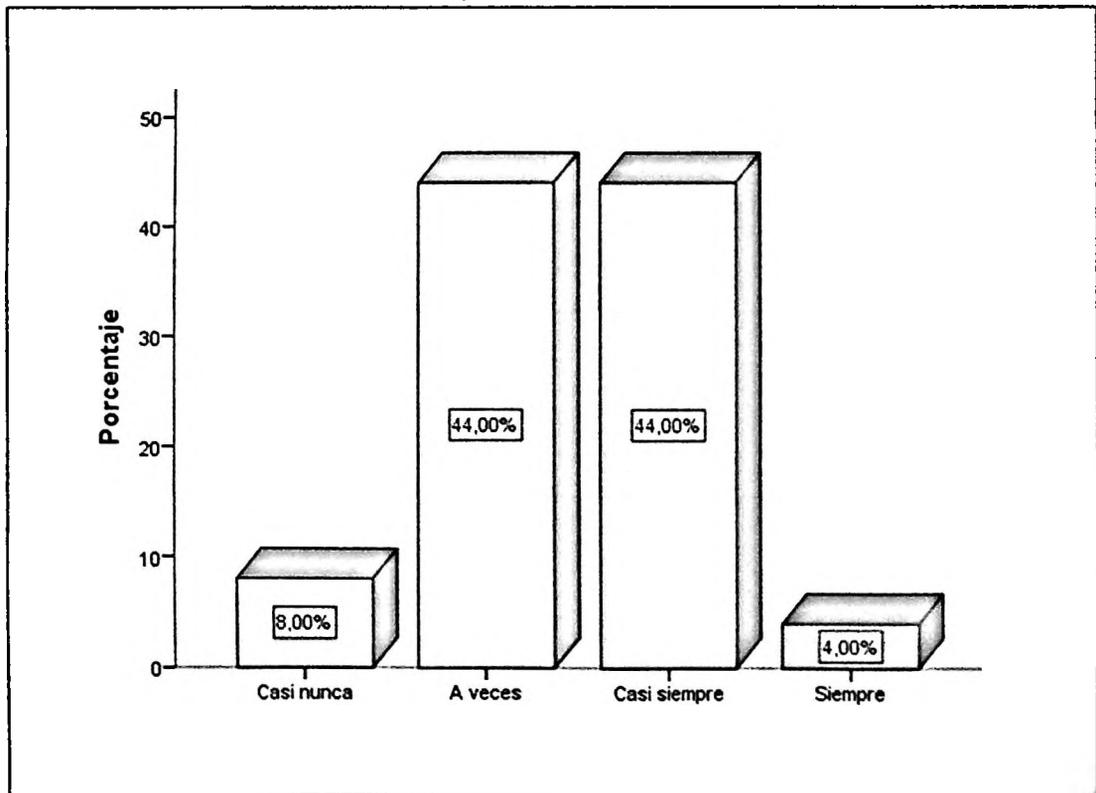
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% manifiesta que casi nunca la remuneración que reciben comparada con la de otros compañeros es acorde con las responsabilidades que tienen a cargo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 21

21. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda oportunamente el goce de su periodo vacacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	2	8,0	8,0	8,0
A veces	11	44,0	44,0	52,0
Casi siempre	11	44,0	44,0	96,0
Siempre	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

21. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda oportunamente el goce de su periodo vacacional



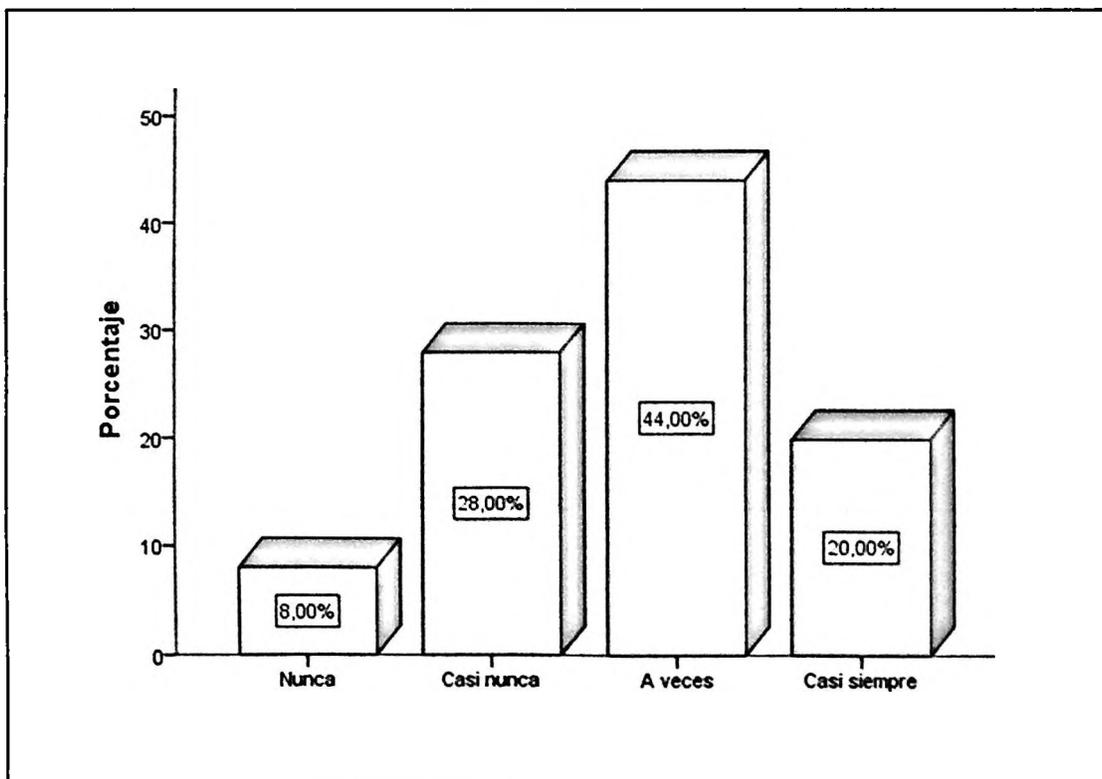
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, un 44% considera que a veces la Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda oportunamente el goce de su periodo vacacional y un 44% manifiesta que casi siempre se cumple de manera pertinente.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 22

**22. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le otorga periodos vacacionales cortos con el fin de cubrir las necesidades de la institución sin tomar en cuenta sus necesidades**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	8,0	8,0	8,0
Casi nunca	7	28,0	28,0	36,0
A veces	11	44,0	44,0	80,0
Casi siempre	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**22. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le otorga periodos vacacionales cortos con el fin de cubrir las necesidades de la institución sin tomar en cuenta sus necesidades**



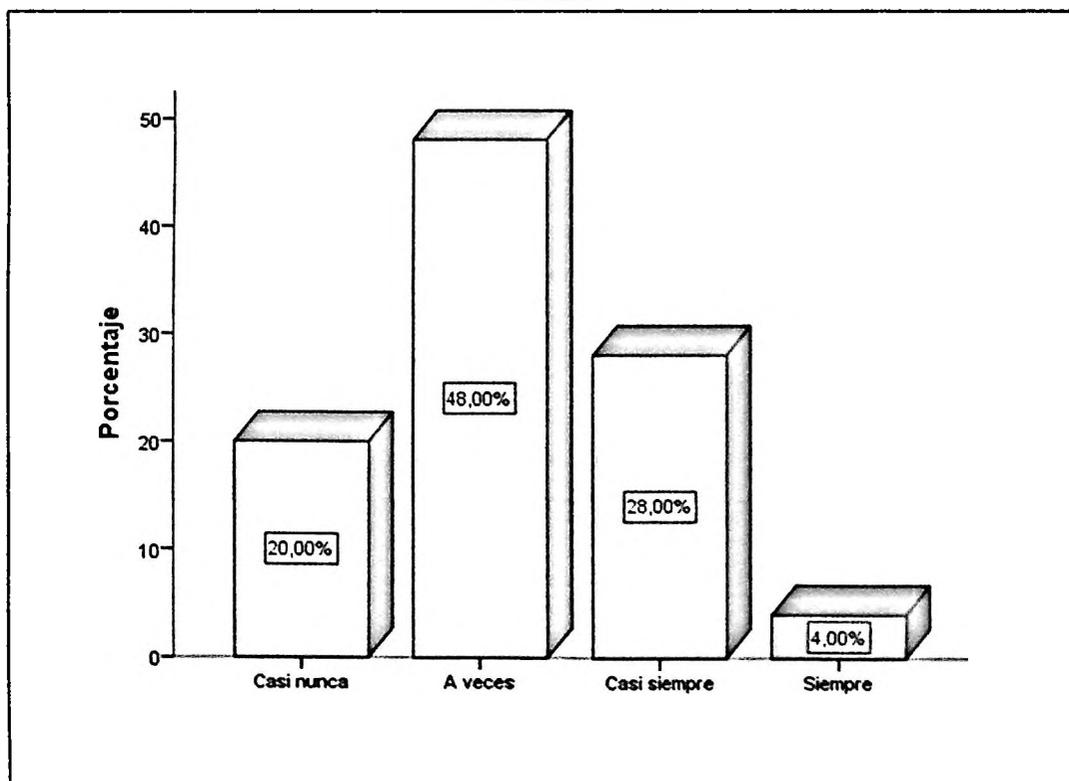
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% percibe que a veces la Gerencia de Talento Humano del RENIEC le otorga periodos vacacionales cortos con el fin de cubrir las necesidades de la institución sin tomar en cuenta sus necesidades.

### Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 23

23. Se respeta el horario de trabajo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	20,0	20,0	20,0
	A veces	12	48,0	48,0	68,0
	Casi siempre	7	28,0	28,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

23. Se respeta el horario de trabajo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



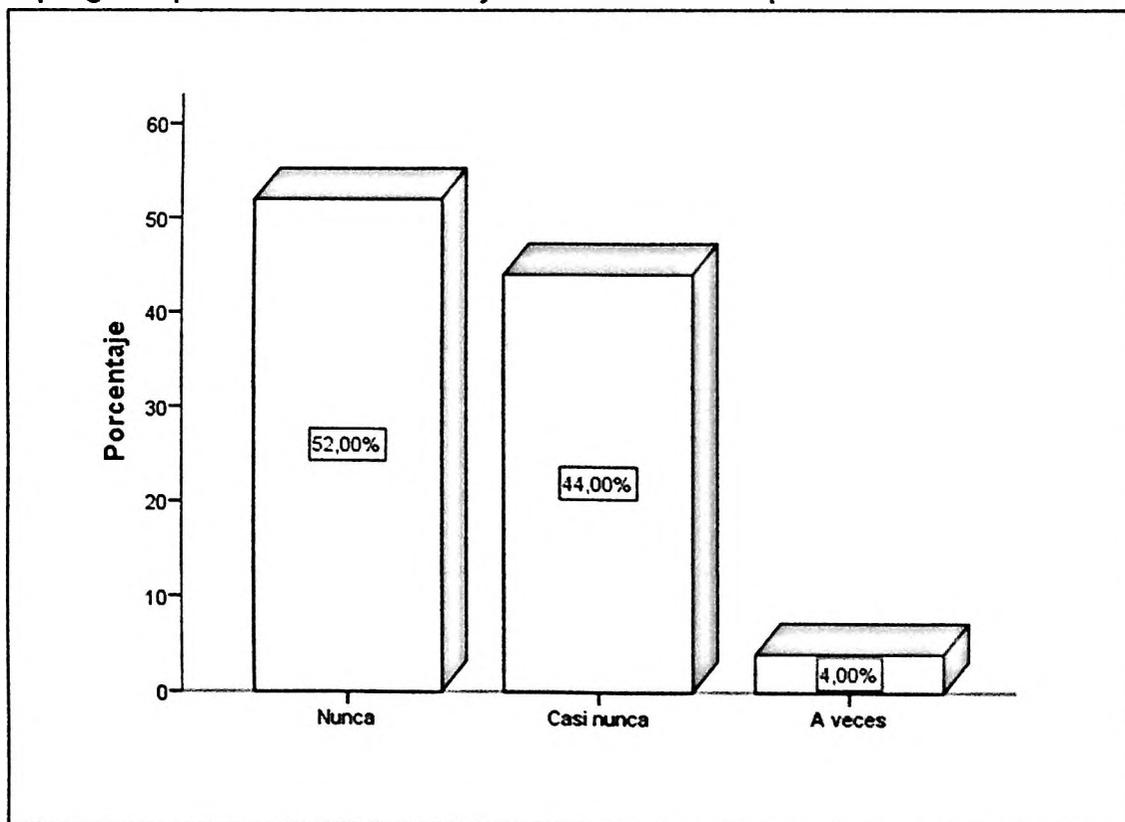
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% indica que a veces la Gerencia de Talento Humano del RENIEC respeta el horario de trabajo establecido.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 24

24. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC ofrece oportunidades de progreso profesional a los trabajadores eficientes al promover sus ascensos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	52,0	52,0	52,0
	Casi nunca	11	44,0	44,0	96,0
	A veces	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

24. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC ofrece oportunidades de progreso profesional a los trabajadores eficientes al promover sus ascensos



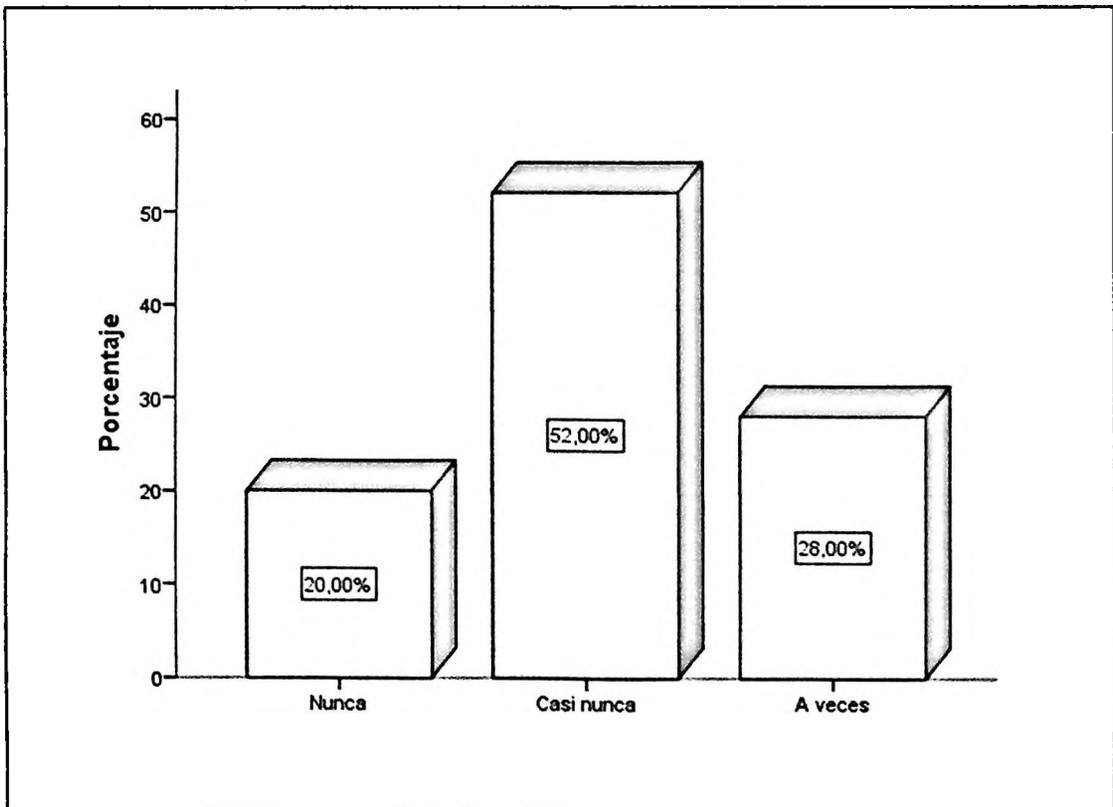
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% percibe que nunca la Gerencia de Talento Humano del RENIEC ofrece oportunidades de progreso profesional, pues no se promueve con ascensos a los trabajadores eficientes.

**Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 25**

**25. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionado a un nuevo puesto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	13	52,0	52,0	72,0
	A veces	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**25. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionado a un nuevo puesto**



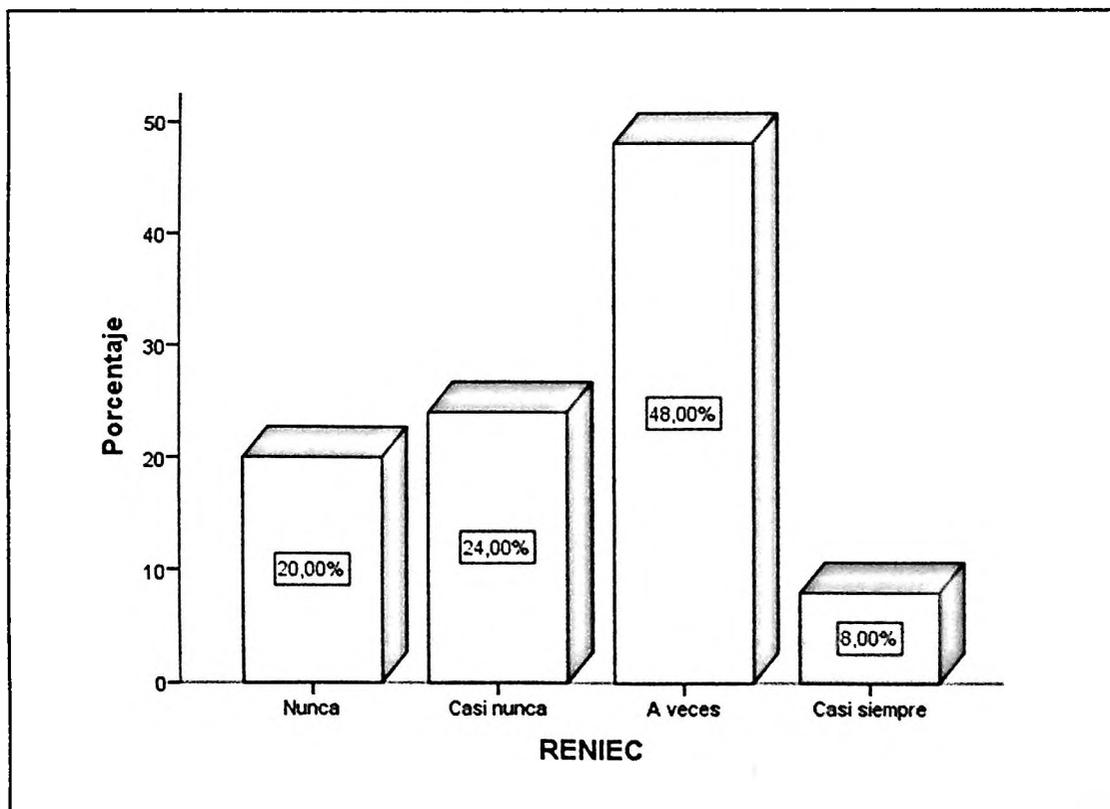
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% señala que casi nunca la Gerencia de Talento Humano del RENIEC selecciona de forma idónea a los trabajadores para ser promocionados a un nuevo puesto.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 26

26. La promoción de puesto se realiza de manera arbitraria por parte de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	6	24,0	24,0	44,0
	A veces	12	48,0	48,0	92,0
	Casi siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

26. La promoción de puesto se realiza de manera arbitraria por parte de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



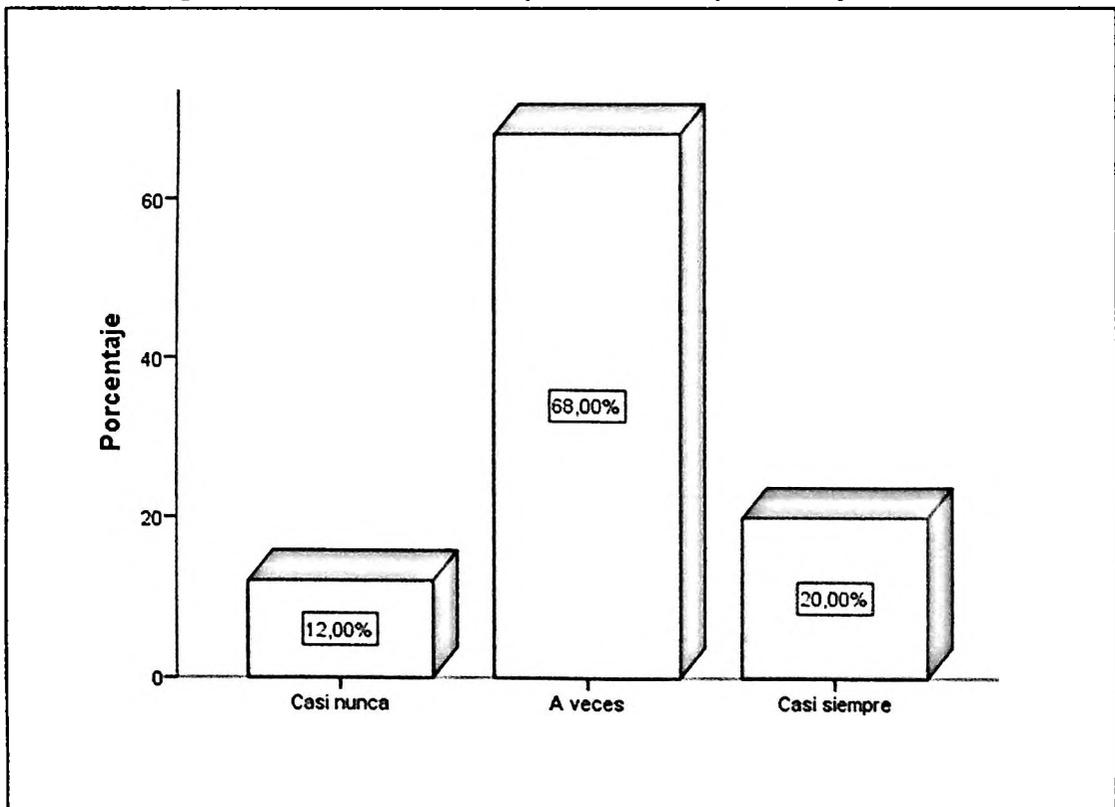
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% señala que a veces la promoción de puesto se realiza de manera arbitraria por parte de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

**Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 27**

**27. Los colaboradores están satisfechos de trabajar en el área pues el clima organizacional se fortalece por las recompensas ejecutadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	17	68,0	68,0	80,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**27. Los colaboradores están satisfechos de trabajar en el área pues el clima organizacional se fortalece por las recompensas ejecutadas**



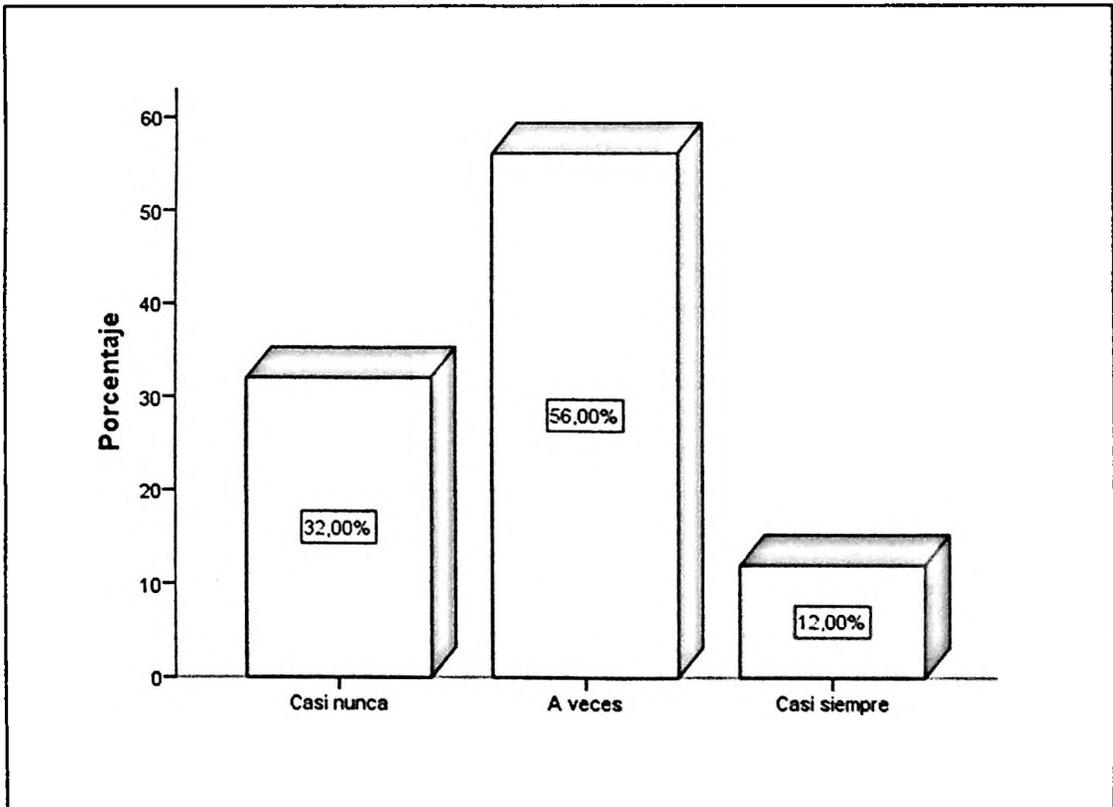
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 68% considera que a veces los colaboradores están satisfechos de trabajar en el área pues el clima organizacional se fortalece por las recompensas ejecutadas.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 28

28. Se siente realizado profesionalmente con la labor que desempeña en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	32,0	32,0	32,0
	A veces	14	56,0	56,0	88,0
	Casi siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

28. Se siente realizado profesionalmente con la labor que desempeña en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



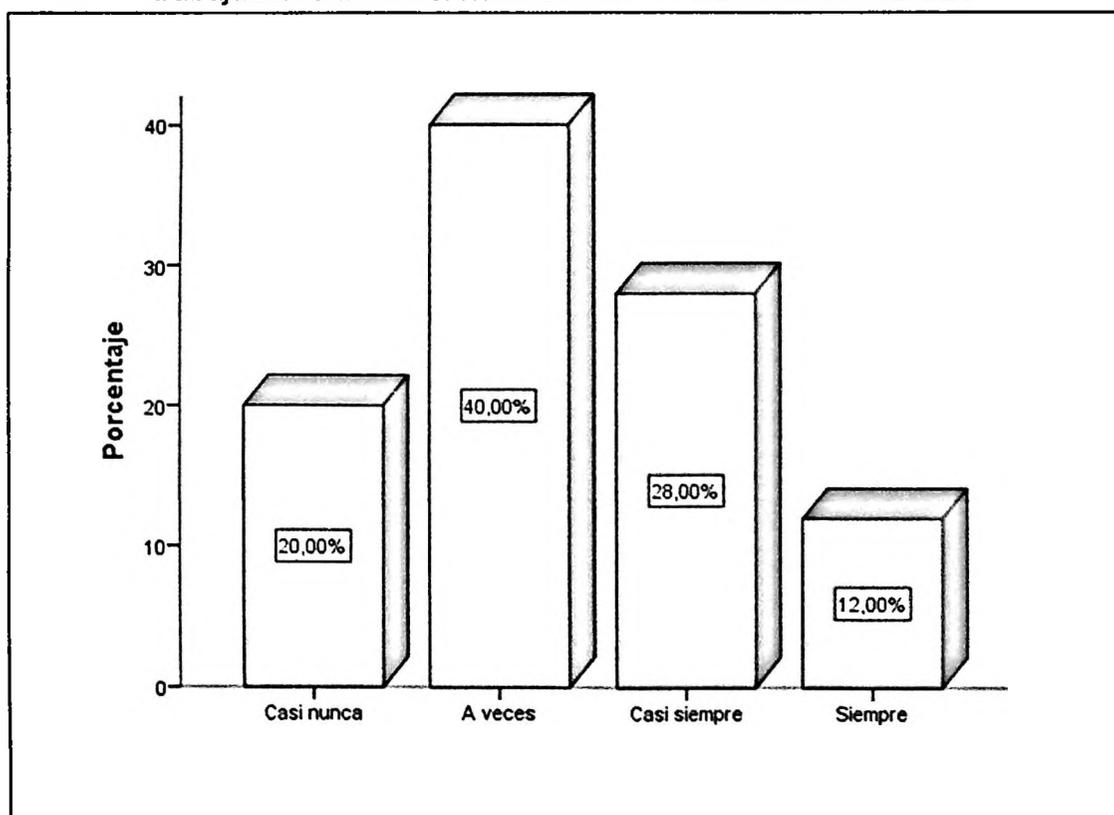
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 56% indica que a veces perciben su realización profesional con la labor que desempeñan en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

## Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 29

**29. Las tareas asignadas no cubren las expectativas profesionales de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	20,0	20,0	20,0
	A veces	10	40,0	40,0	60,0
	Casi siempre	7	28,0	28,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**29. Las tareas asignadas no cubren las expectativas profesionales de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**



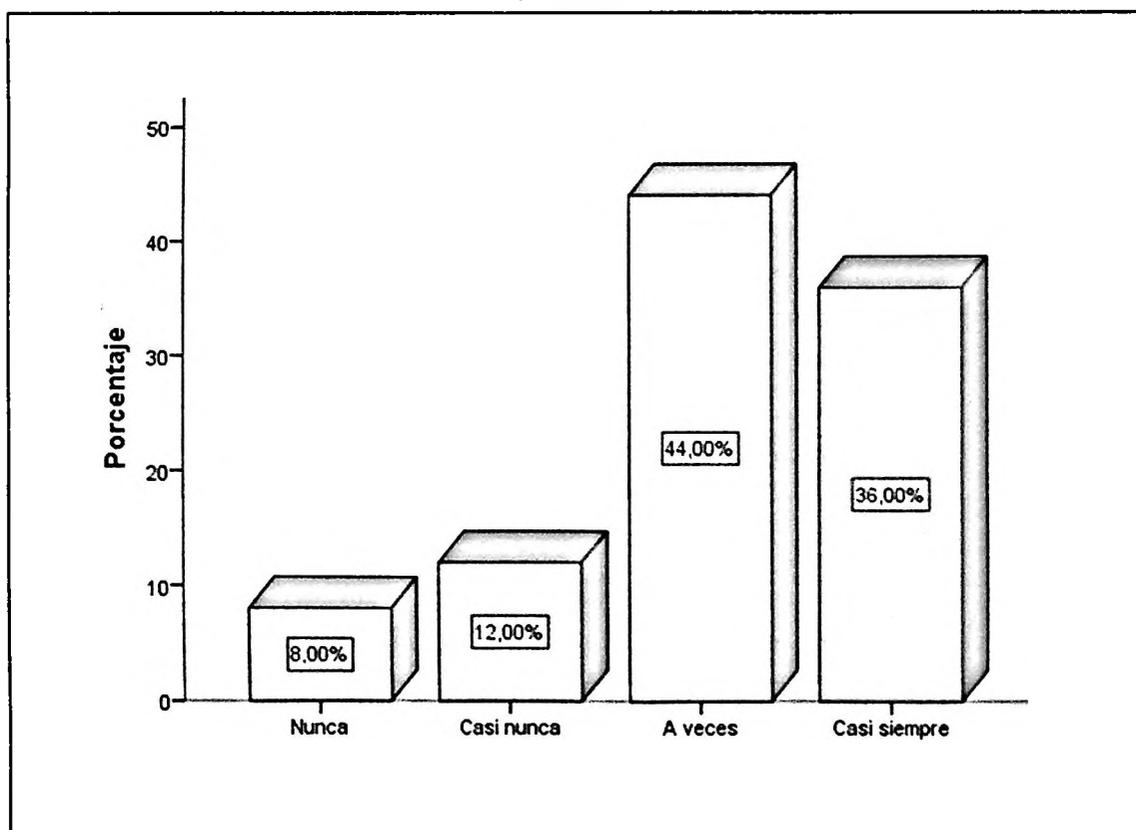
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 40% considera que a veces las tareas que le asignan no cubren sus expectativas profesionales; por otro lado, un 38% indica que casi siempre no se cubren estas expectativas y un 12% hace mención a que siempre las tareas que le asignan no llegan a cubrir sus fines profesionales.

### Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 30

#### 30. Realiza funciones que no le competen en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	8,0	8,0	8,0
Casi nunca	3	12,0	12,0	20,0
A veces	11	44,0	44,0	64,0
Casi siempre	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

#### 30. Realiza funciones que no le competen en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



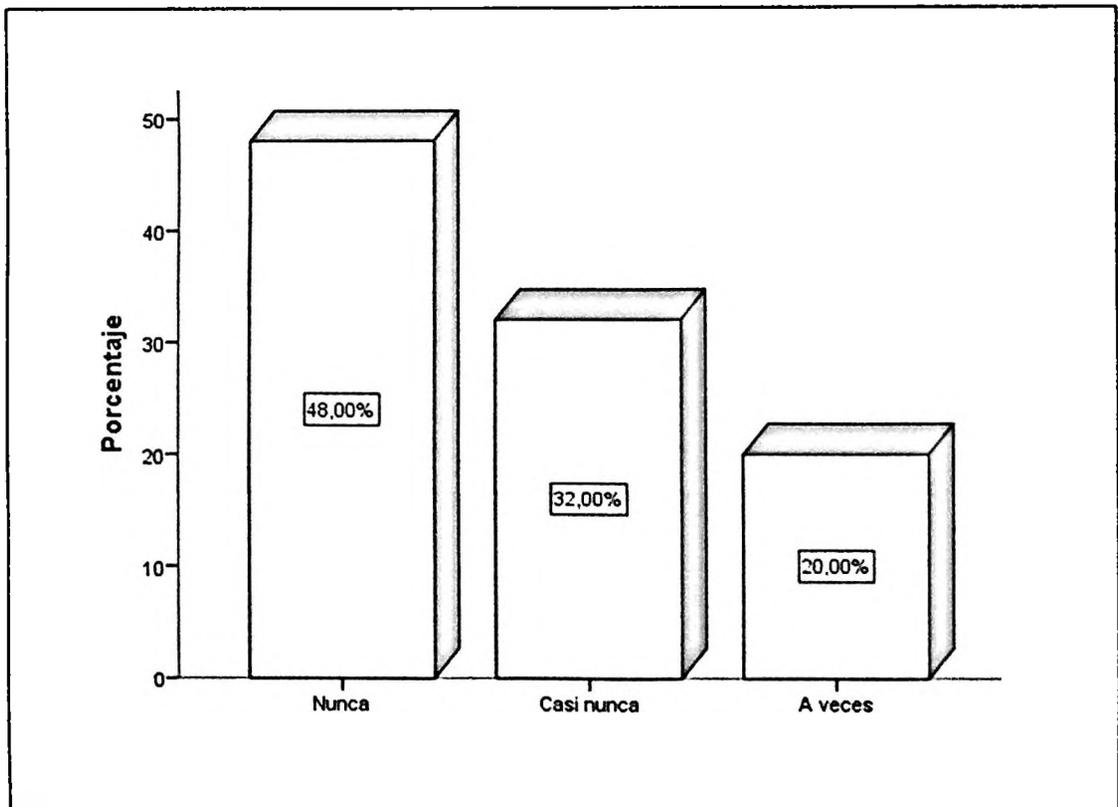
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% percibe que a veces realizan funciones que no le competen; también es importante señalar que un 36% indica que casi siempre las funciones que desempeñan no le corresponden.

**Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 31**

**31. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC reconoce públicamente al colaborador eficiente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	48,0	48,0	48,0
	Casi nunca	8	32,0	32,0	80,0
	A veces	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**31. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC reconoce públicamente al colaborador eficiente**



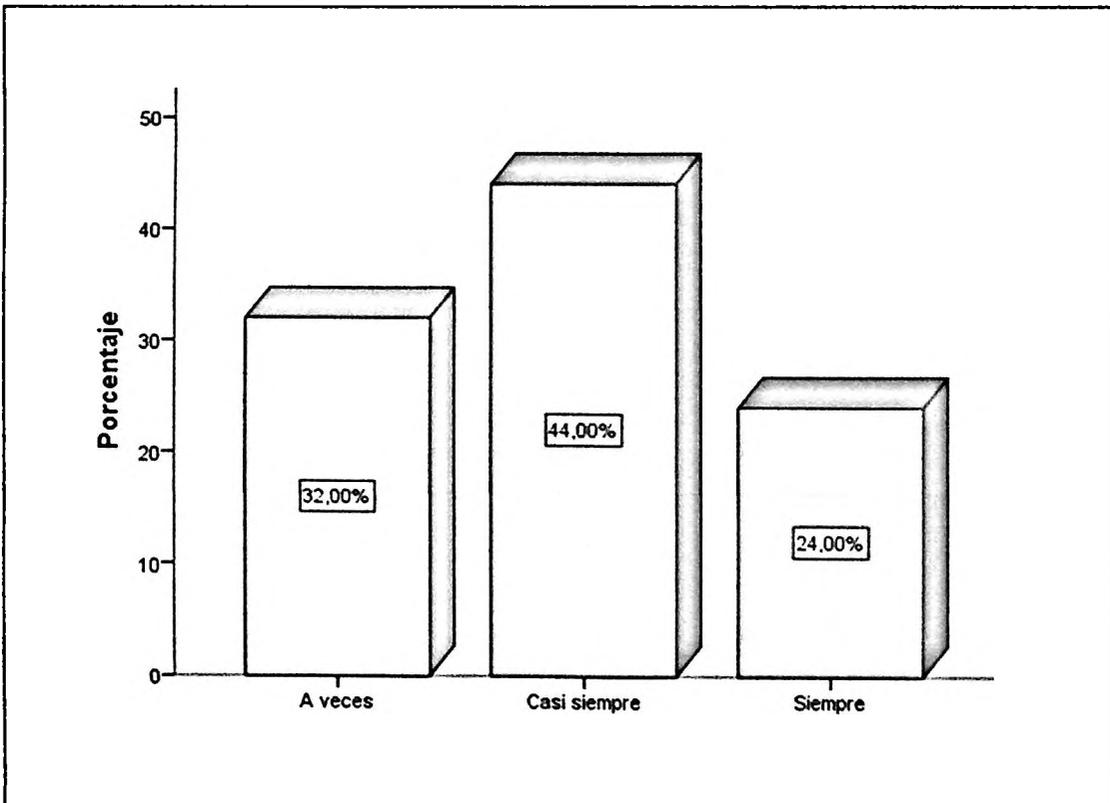
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% indica que nunca la Gerencia reconoce públicamente cuando un colaborador se desempeña eficientemente.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 32

**32. Las capacidades de los trabajadores son desatendidas por la Gerencia pues no reconoce el logro ni se fortalecen con capacitaciones sus habilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	32,0	32,0	32,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**32. Las capacidades de los trabajadores son desatendidas por la Gerencia pues no reconoce el logro ni se fortalecen con capacitaciones sus habilidades**



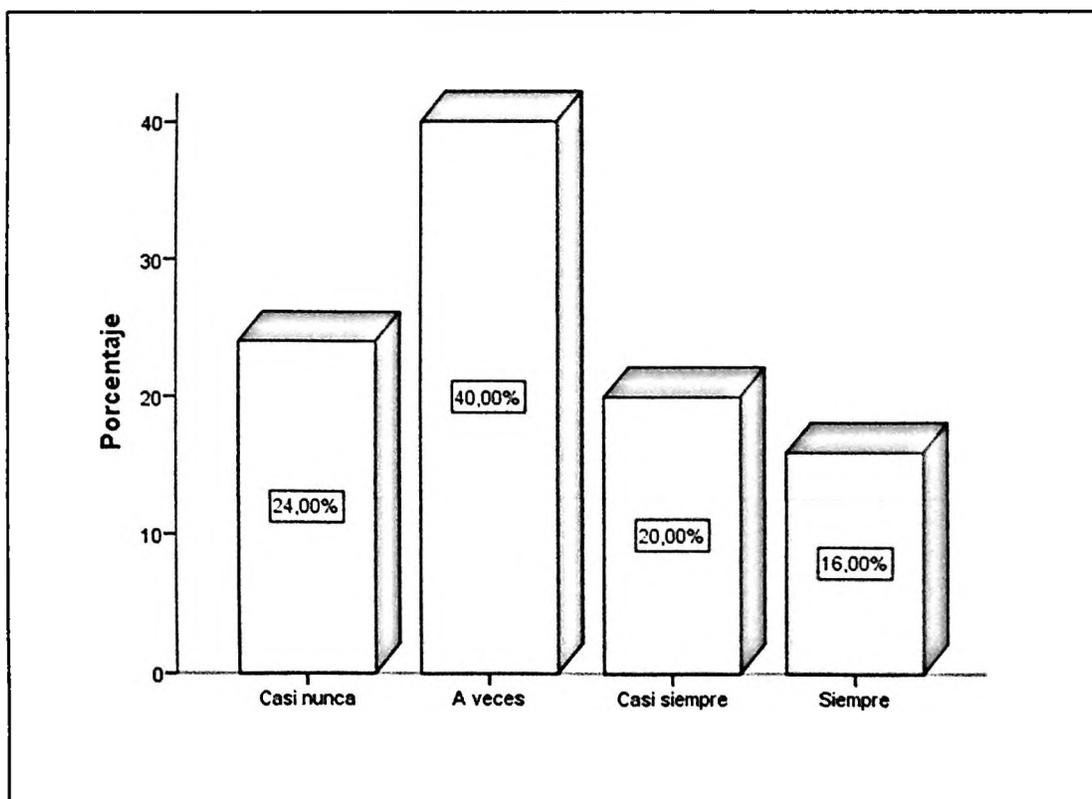
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% manifiesta que casi siempre sus capacidades son desatendidas por la Gerencia en razón de que no reconocen sus logros ni fortalecen con capacitaciones sus habilidades.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 33

33. La Gerencia de Talento Humano dirige eficientemente la administración de los recursos del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	24,0	24,0	24,0
	A veces	10	40,0	40,0	64,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

33. La Gerencia de Talento Humano dirige eficientemente la administración de los recursos del RENIEC



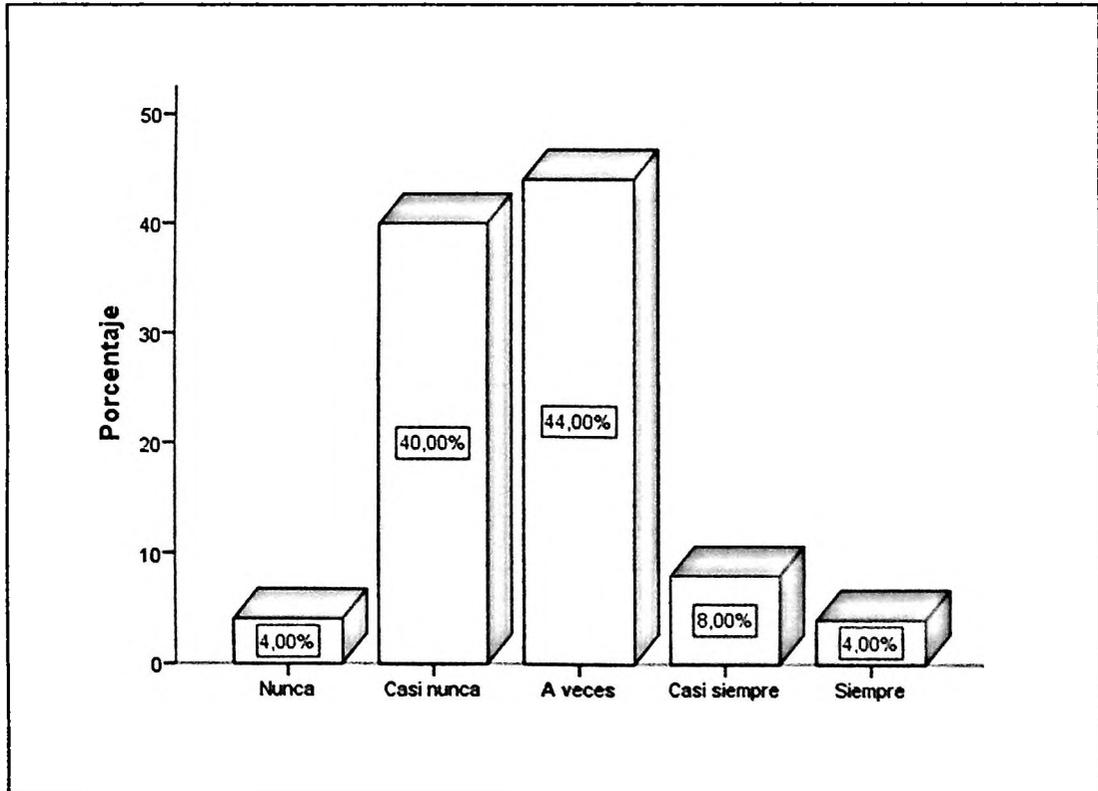
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, un 40% señala que a veces la Gerencia de Talento Humano dirige eficientemente la administración de los recursos del RENIEC.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 34

34. La Dirección está representada con líderes idóneos de comprobadas competencias profesionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	4,0	4,0	4,0
Casi nunca	10	40,0	40,0	44,0
A veces	11	44,0	44,0	88,0
Casi siempre	2	8,0	8,0	96,0
Siempre	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

34. La Dirección está representada con líderes idóneos de comprobadas competencias profesionales



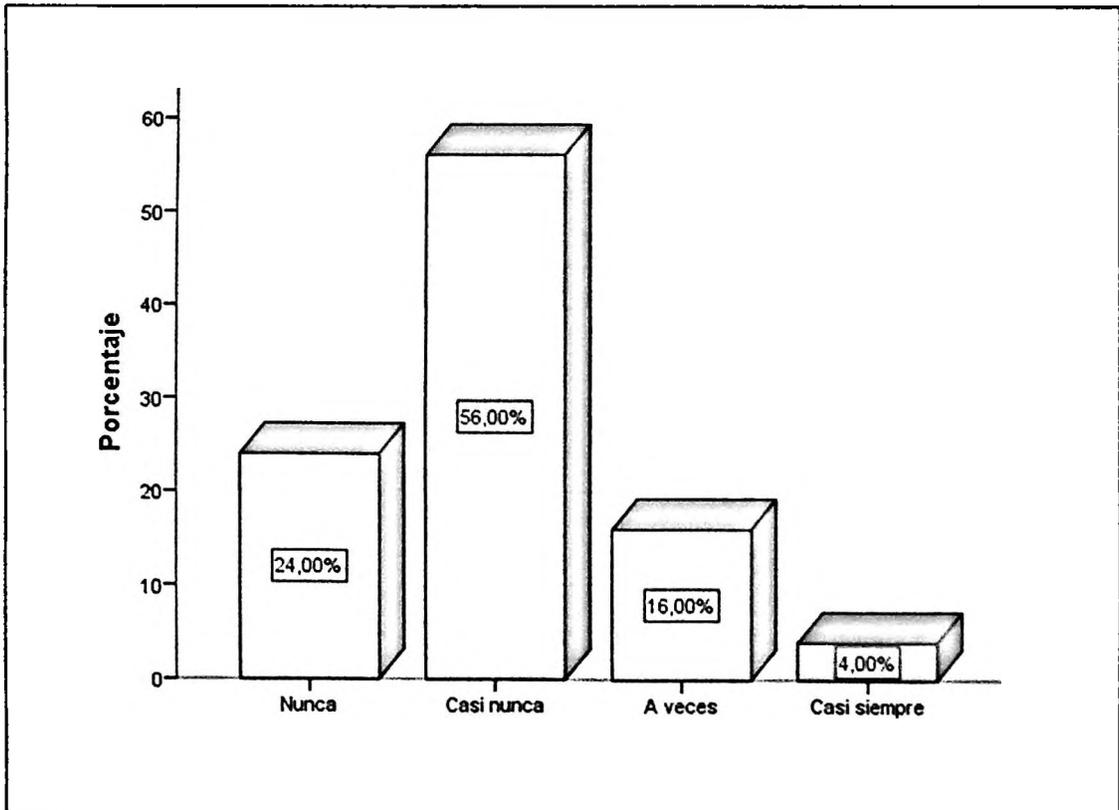
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% considera que a veces la Dirección está representada con líderes idóneos de comprobadas competencias profesionales.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 35

35. El espacio físico donde trabaja es adecuado para desempeñarse en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Pocentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	24,0	24,0	24,0
	Casi nunca	14	56,0	56,0	80,0
	A veces	4	16,0	16,0	96,0
	Casi siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

35. El espacio físico donde trabaja es adecuado para desempeñarse en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



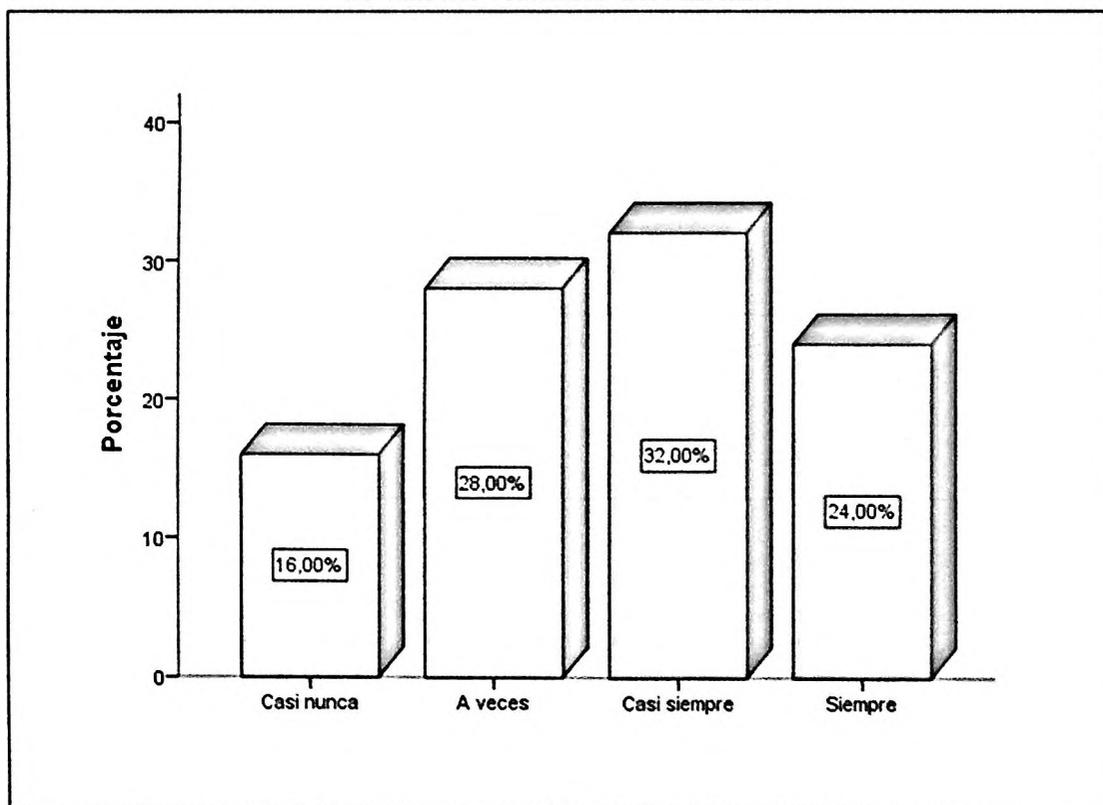
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 56% considera que casi nunca es adecuado el espacio físico donde trabajan como para desempeñarse laboralmente.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 36

36. Cuenta con los recursos logísticos para realizar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	7	28,0	28,0	44,0
	Casi siempre	8	32,0	32,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

36. Cuenta con los recursos logísticos para realizar sus funciones en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



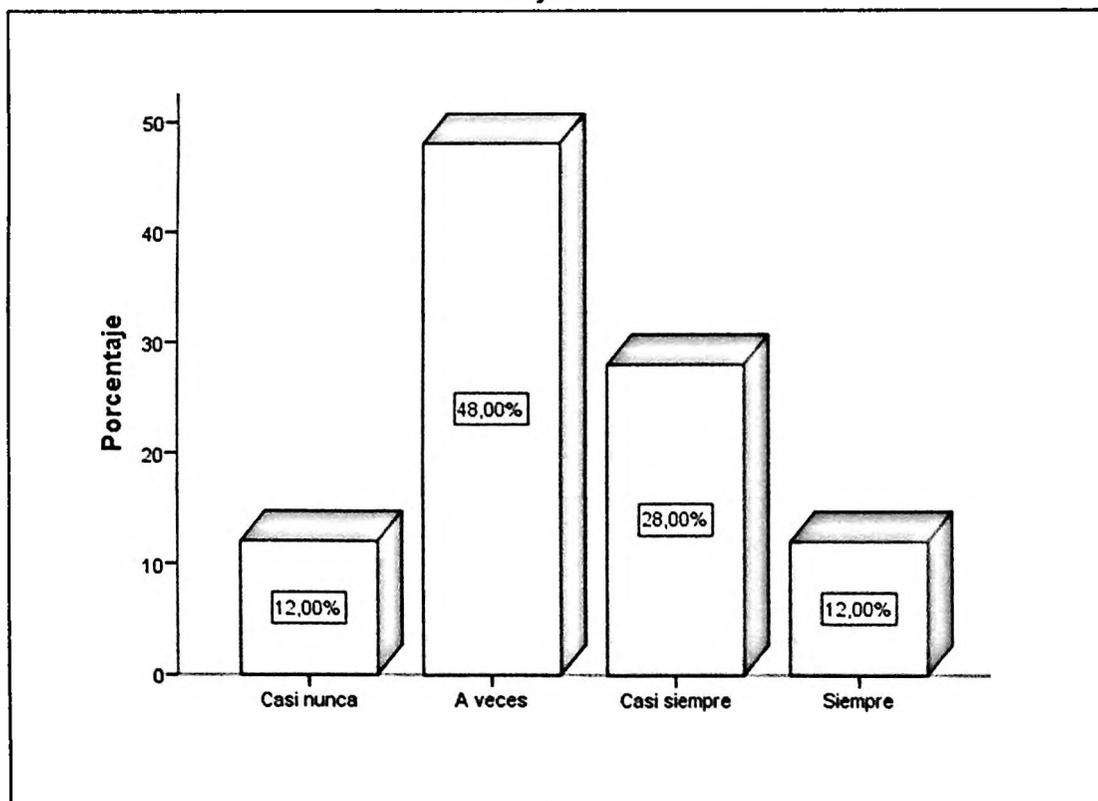
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 32% manifiesta que casi siempre cuentan con los recursos logísticos para realizar sus funciones laborales.

### Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 37

#### 37. El RENIEC cumple con las normas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	12	48,0	48,0	60,0
	Casi siempre	7	28,0	28,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

#### 37. El RENIEC cumple con las normas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores



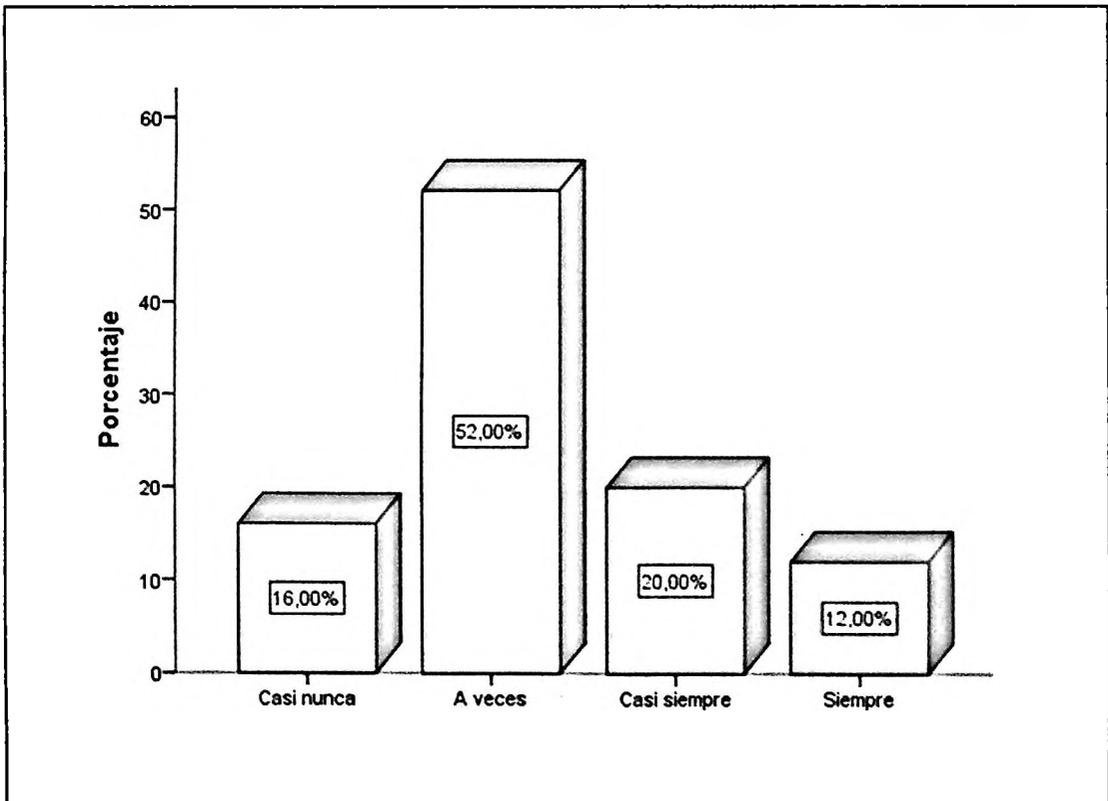
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 48% percibe que a veces el RENIEC cumple con las normas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 38

**38. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC renueva contratos constantemente evidenciando el desinterés en la estabilidad laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	13	52,0	52,0	68,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**38. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC renueva contratos constantemente evidenciando el desinterés en la estabilidad laboral**



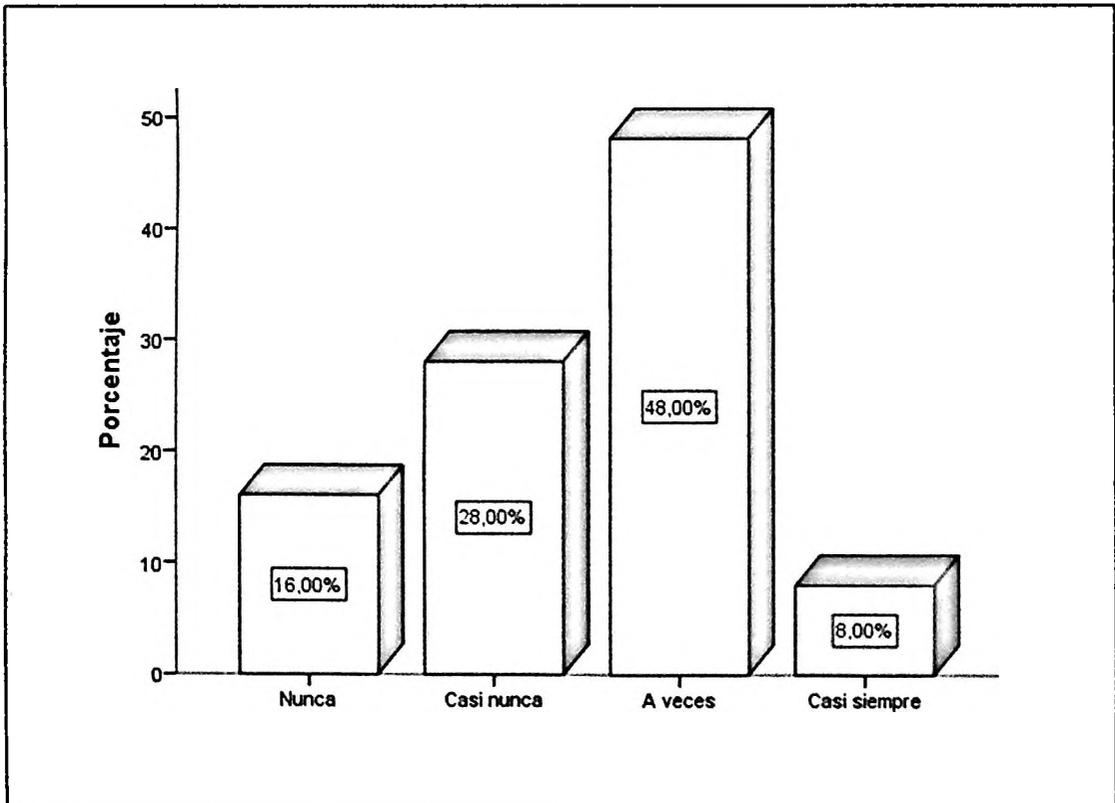
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% manifiesta que a veces es constante las renovaciones de contrato en la Gerencia de Talento Humano; sin embargo, un 20% indica que casi siempre esto ocurre y un 12% señala que siempre se renuevan los contratos de manera constante, mediante adendas; evidenciando el desinterés laboral.

**Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 39**

**39. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda capacitación para el desempeño de sus funciones y ello lo motiva**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	7	28,0	28,0	44,0
	A veces	12	48,0	48,0	92,0
	Casi siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**39. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC le brinda capacitación para el desempeño de sus funciones y ello lo motiva**



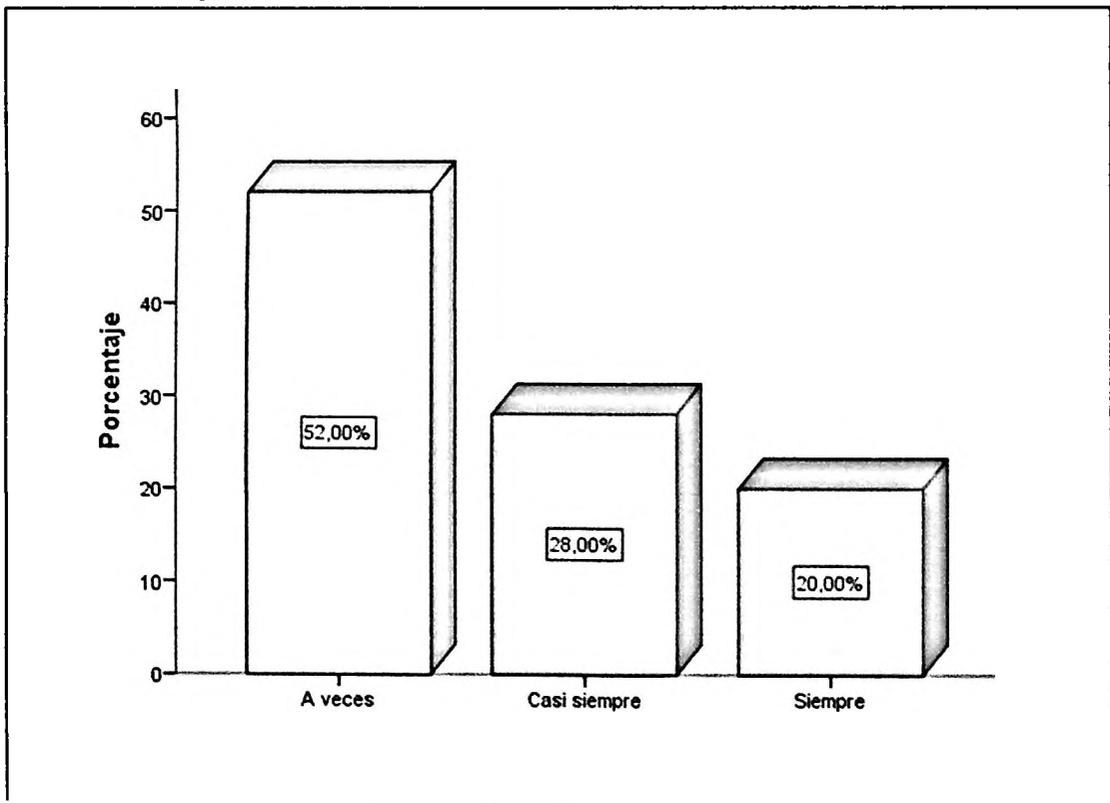
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, un 48% percibe que a veces la Gerencia de Talento Humano brinda capacitación para el desempeño de las funciones que realizan, lo que consideran una motivación. Por otra parte, un 28% indica que casi nunca esto sucede y un 16% considera que nunca se da dicha capacitación.

**Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 40**

**40. Existe indiferencia con las necesidades laborales de los trabajadores por parte de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	13	52,0	52,0	52,0
	Casi siempre	7	28,0	28,0	80,0
	Siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**40. Existe indiferencia con las necesidades laborales de los trabajadores por parte de la Gerencia de Talento Humano del RENIEC**



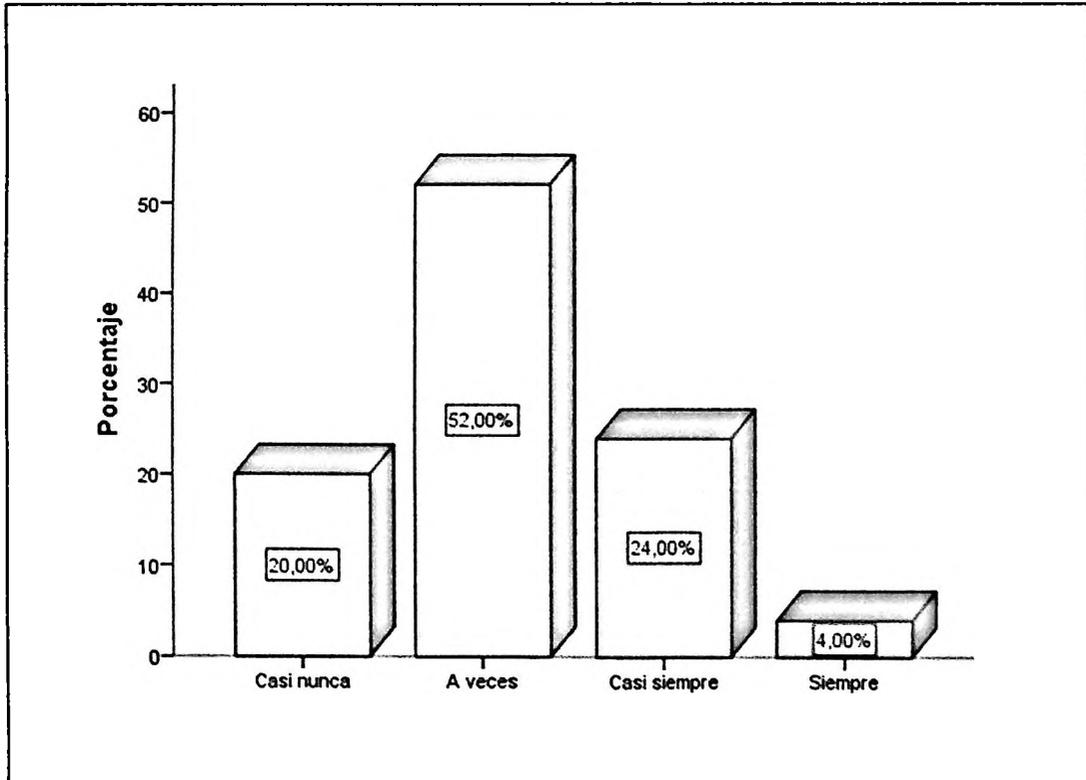
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% indica que a veces existe indiferencia por parte de la Gerencia de Talento Humano respecto a las necesidades laborales de los trabajadores.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 41

41. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC tiene confianza en que su desempeño lo realiza de una manera eficaz lo que considera un gran estímulo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	20,0	20,0	20,0
	A veces	13	52,0	52,0	72,0
	Casi siempre	6	24,0	24,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

41. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC tiene confianza en que su desempeño lo realiza de una manera eficaz lo que considera un gran estímulo



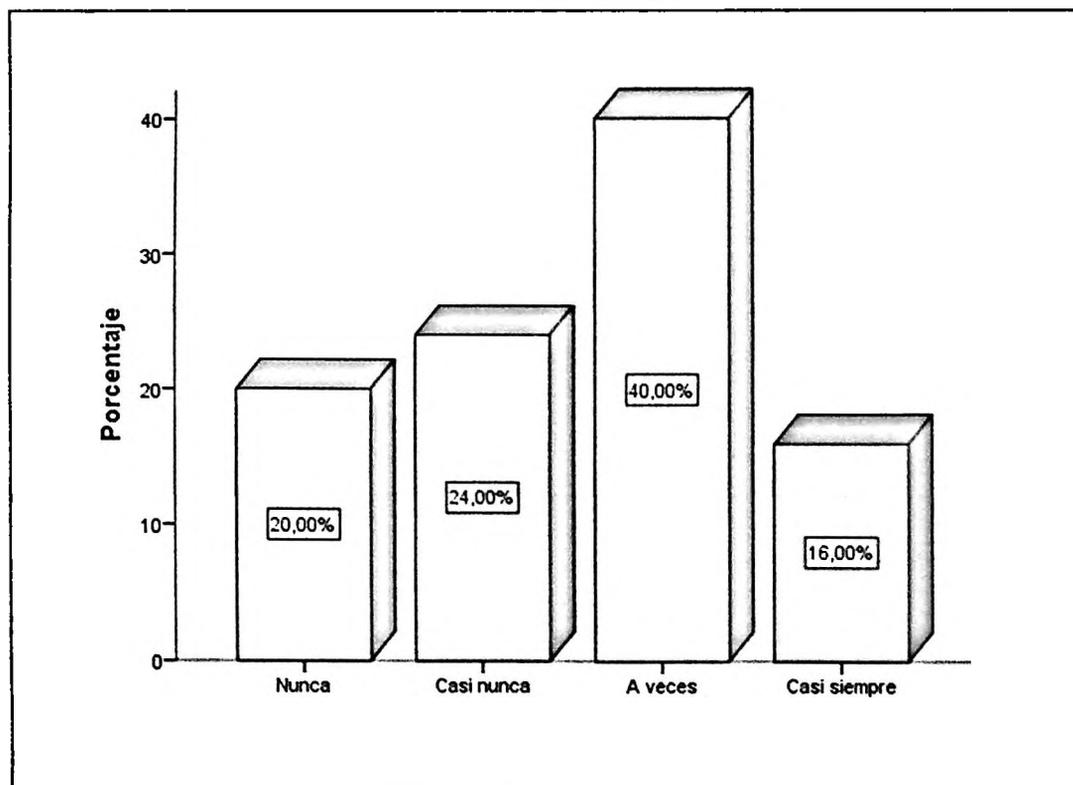
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 52% señala que a veces la Gerencia de Talento Humano demuestra confianza en las labores que realizan considerando esto un gran estímulo.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 42

42. Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	6	24,0	24,0	44,0
	A veces	10	40,0	40,0	84,0
	Casi siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

42. Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC



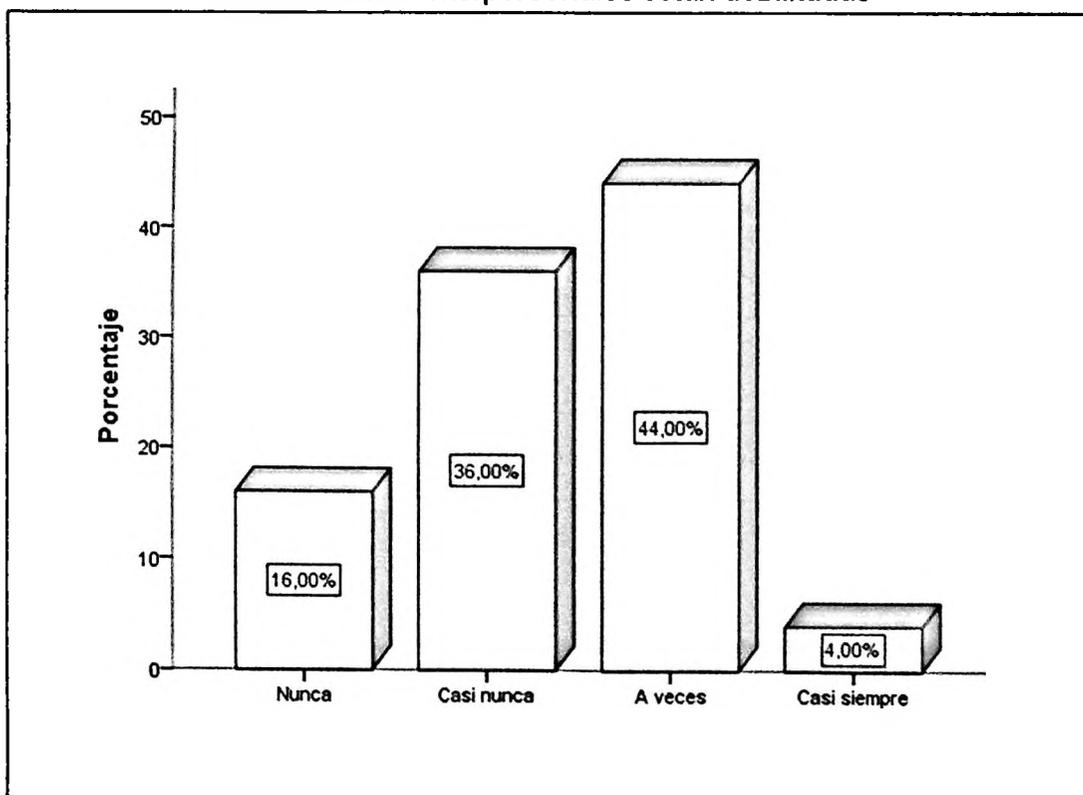
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 40% considera que a veces se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo en la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.

Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 43

**43. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC inhibe el trabajo en equipo pues las relaciones interpersonales están debilitadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	9	36,0	36,0	52,0
	A veces	11	44,0	44,0	96,0
	Casi siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**43. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC inhibe el trabajo en equipo pues las relaciones interpersonales están debilitadas**



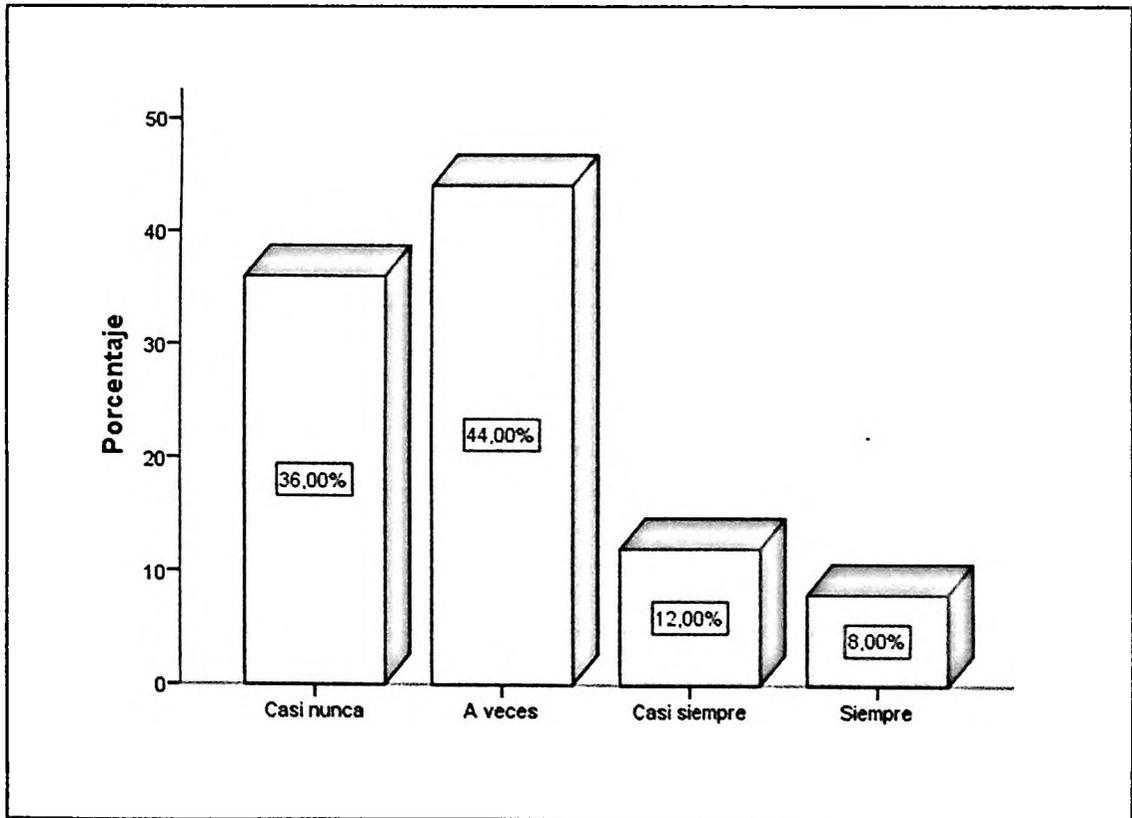
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% percibe que a veces la Gerencia de Talento Humano del RENIEC inhibe el trabajo en equipo.

**Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 44**

**44. Existe solidaridad entre los trabajadores que integran la Gerencia de Talento Humano del RENIEC pues se apoyan en lo laboral y familiar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	9	36,0	36,0	36,0
A veces	11	44,0	44,0	80,0
Casi siempre	3	12,0	12,0	92,0
Siempre	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**44. Existe solidaridad entre los trabajadores que integran la Gerencia de Talento Humano del RENIEC pues se apoyan en lo laboral y familiar**



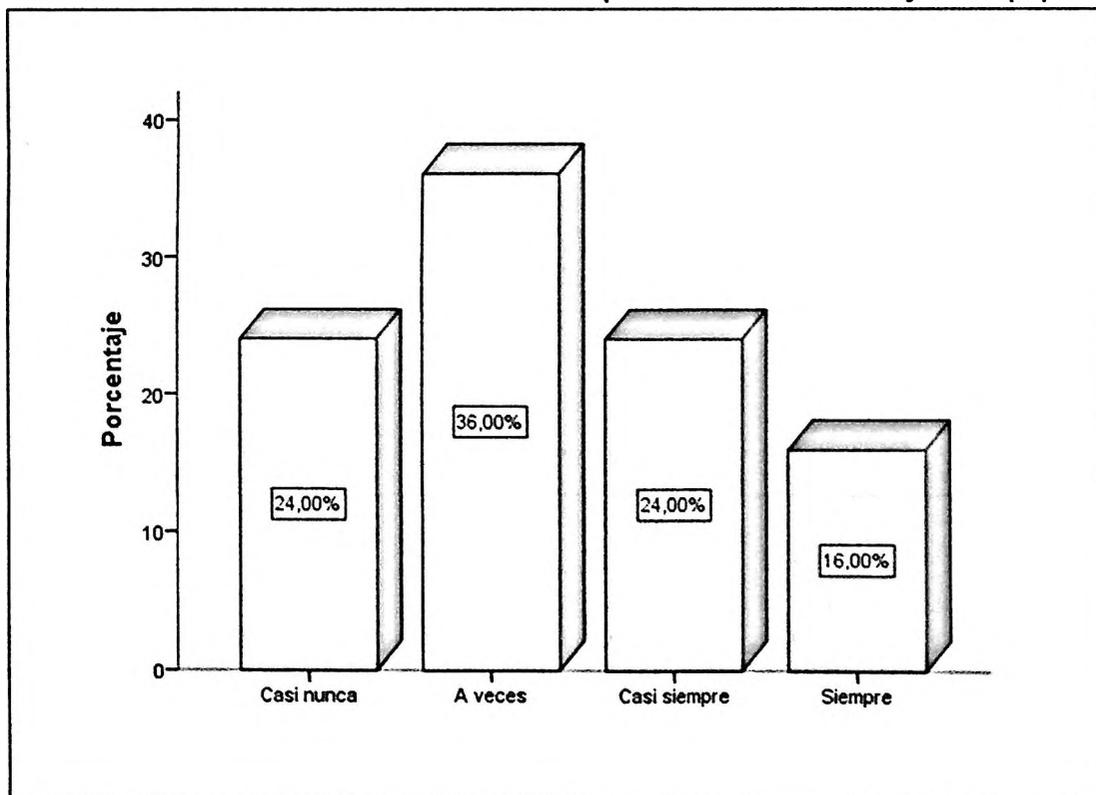
Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 44% manifiesta que a veces existe solidaridad entre los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano, en razón de que se recibe apoyo en lo laboral y familiar; por otro lado, un 36% indica que casi nunca esta solidaridad se presenta.

### Tabla de Frecuencia y Gráfico de Barra 45

#### 45. Participa en las actividades culturales y recreacionales que realiza la Gerencia de Talento Humano del RENIEC para fortalecer el trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	24,0	24,0	24,0
	A veces	9	36,0	36,0	60,0
	Casi siempre	6	24,0	24,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

#### 45. Participa en las actividades culturales y recreacionales que realiza la Gerencia de Talento Humano del RENIEC para fortalecer el trabajo en equipo



Se observa en el gráfico que de los 25 trabajadores encuestados, el 36% manifiesta que a veces participan en las actividades culturales y recreativas que organiza la Gerencia de Talento Humano del RENIEC.