



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Influencia del clima organizacional en el desempeño
laboral de los servidores públicos de la Dirección
Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

Br. LUZ ELINA FERNANDEZ CORONEL

ASESOR:

Dr. CARLOS ALBERTO CENTURIÓN CABANILLAS

SECCIÓN:

GESTION PÚBLICA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2017

PAGINA DEL JURADO

Dr. Luis Montenegro Camacho

Presidente

Dr. Chanduví Calderón Roger Fernando

Secretario

Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Br. LUZ ELINA FERNANDEZ CORONEL, egresada del programa de Maestría de Gestión Pública de la estudiante Universidad César Vallejo- Chiclayo, identificada con DNI N° 46020853.

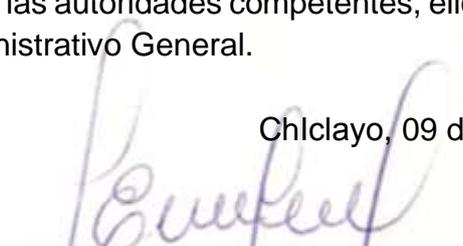
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: **“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016”**, La misma que presento para optar el grado de: Magíster en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo al título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o inversión presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a la UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a la UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 09 de Diciembre de 2017



Br. Luz Elina Fernández Coronel

D.N.I. N° 46020853

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, a mi madre María, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor, a mis amigas de maestría por los ejemplos de perseverancia y constancia que las caracterizan.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora.

En segundo lugar, a cada uno de los que son parte de mi familia, mi MADRE, mi segunda madre mi ABUELA; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Por último, a mis amigas Bertha, Clelia, Karla porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi director de tesis quién me apoyo en todo momento, Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas.

LA AUTORA

PRESENTACION

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, pongo a vuestra consideración la tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016”, con la finalidad de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. En el Perú, el tema clima organizacional viene adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución; sin embargo, el contar con un clima organizacional con carencias de condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, ha dado lugar, a la falta de liderazgo, ambientes físicos y cultural, motivación intrínsecas de comunicación entre los trabajadores de las diferentes áreas, de compañerismo, ruptura de relaciones interpersonales e incentivos, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios al público usuario y la imagen institucional.

Tenemos la convicción que se tomaran en cuenta los aportes de la presente investigación y esperando cumplir con los requisitos necesarios que ameriten su aprobación; no obstante, como cualquier otra investigación, está sujeta a errores; los mismos que serán corregidos, esperamos contar con sugerencias que permitan mejorar el presente trabajo y realizar una sustentación satisfactoria de la tesis.

La autora

ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado	ii
Declaración Jurada	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
I. CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. Planteamiento del Problema	13
1. 2. Formulación del Problema	16
1.3. Justificación	16
1.4. Antecedentes	19
1.5. Objetivos	25
1.5.1. Generales	25
1.5.2. Específicos	25
II. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
2.1. Marco teórico	27
2.2. Marco conceptual	41
III. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	43
3.1. Hipótesis	43
3.2. Variables	44

3.2.1. Definición Conceptual	44
3.2.2. Definición Operacional	45
3.2.3. Operacionalización de variables	46
3.3. Metodología	50
3.3.1. Tipos de estudio	50
3.3.2. Diseño de estudio	50
3.4. Población y muestra	51
3.5. Métodos de Investigación	53
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.7. Métodos de Análisis de datos	58
IV. CAPÍTULO IV: RESULTADOS	59
4.1. Resultados	59
4.2. Discusión de resultados	89
V. CONCLUSIONES	113
VI. RECOMENDACIONES	114
VII. REFERENCIAS	115
ANEXOS	122
ANEXO 1: Cuestionario de paneles de clima organizacional	122
ANEXO 2: Cuestionario de desempeño laboral	125
ANEXO 3: Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable clima organizacional	128
ANEXO 4: Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable desempeño laboral	131
Anexo 5: Matriz de validación del instrumento clima organizacional	134
Anexo 6: Matriz de validación del instrumento desempeño laboral	139
ANEXO 7: Matriz de consistencia	145
ANEXO 8: Constancia de aplicación de instrumento de investigación	154
ANEXO 9: Matriz de puntuaciones de las dimensiones de la variable clima organizacional	155

ANEXO 10: Matriz de puntuaciones de las dimensiones de la variable desempeño
laboral

156

RESUMEN

La investigación realizada partió del objetivo de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; donde el tipo de estudio es el no experimental y su diseño de estudio es correlacional transeccional causal. Para el recojo de información, se trabajó con una muestra de 50 servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; para ese fin se emplearon dos cuestionarios, los mismos que son confiables y están debidamente validados, la información se procesó a través del software de estadística para ciencias sociales SPSS V23. A partir de los resultados, se inició la construcción teórica de la investigación, los resultados se encuentran ordenados en tablas y figuras para una mejor interpretación.

El resultado obtenido de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; utilizando el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es 0.67, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); probando la hipótesis de investigación donde se propone que el clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Predomina en la variable clima organizacional el nivel regular con un 56%%, mientras que en la variable desempeño laboral el nivel eficiente con un 58%.

Esta investigación permitirá enriquecer conocimientos sobre la calidad del servicio, se ve reflejado en obras que realiza en beneficio de la comunidad; de los cuales dependen en mucho la calidad de vida de los administrados. Por lo tanto se requiere de un clima organizacional extraordinario, dentro de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, donde todo su personal se vea comprometido ante la gran responsabilidad que se tiene como entidad pública.

Palabras Clave: clima organizacional, desempeño laboral, cultura organizacional

ABSTRACT

The realized investigation departed from the aim to determine the influence of the climate organizational in the labor performance of the public servants of the Regional Direction of Chachapoyas's Agriculture, 2016; where the type of study is the not experimental one and its design of study is correlational transeccional causal. For the gathering of information, one worked with a sample of 50 public servants of the Regional Direction of Chachapoyas's Agriculture, 2016; for this end there used two questionnaires, the same ones that are reliable and are due validated, and the information was processed across the software of statistics for social sciences SPSS V23. From the results, the theoretical construction of the investigation began, the results are arranged in tables and figures for a better interpretation.

The result obtained of the influence of the climate organizational in the labor performance of the public servants of the Regional Direction of Chachapoyas's Agriculture, 2016; using the coefficient of contingency of the statistician of test Tau-b de Kendall is 0.67, with level of significance minor to 1 % of significance standard ($P < 0.01$); proving the hypothesis of investigation where it proposes that the climate organizational influences significantly the labor performance of the public servants of the Regional Direction of Chachapoyas's Agriculture, 2016. Climate predominates in variable organizational over the regular level with 56 %%, whereas in variable labor performance the efficient level with 58 %.

This investigation will allow to enrich knowledge on the quality of the service, one sees reflected in works that it realizes in benefit of the community; on which they depend in much the quality of life of the administered ones. Therefore it is needed of a climate organizational extraordinarily, inside the Regional Direction of Chachapoyas's Agriculture, where all its personnel meets compromised before the great responsibility that is had as public entity.

Key words: climate organizational, labor performance, culture organizational

INTRODUCCION

El tema clima organizacional ha adquirido mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución; en el caso del personal que labora en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, el contar con un clima organizacional con carencias de condiciones que satisfagan las expectativas perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios al público usuario y la imagen institucional.

Este documento está conformado por cinco capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación. Iniciando con el Capítulo I que establece el planteamiento del problema donde se inserta la pregunta de investigación, motivo de la misma. El objetivo general y los objetivos específicos, justificación, y antecedentes

En el capítulo II, se presenta el marco teórico que integra las argumentaciones teóricas, empíricas y contextuales, donde se establece toda la información que soporta esta investigación. En el siguiente capítulo, el III, se detalla la metodología que se utilizó en este estudio. Tal como, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos y análisis de la información.

El Capítulo IV integra los resultados de la información generada, inicialmente por la aplicación de un cuestionario previamente validado para determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016, en el planteamiento de la hipótesis y contrastación de las mismas a través del programa SPSS, En tanto que en el apartado siguiente, se organiza la discusión, quedando conformado por las conclusiones y sugerencias que se desprende de ella para finalmente integrar las referencias bibliográficas y anexos.

La autora

I. CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del Problema

En el último tiempo, la gestión de recursos humanos (RR.HH.) ha tomado gran importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues permite generar ventajas comparativas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas (Sziklai, 2006).

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a las grandes empresas a nivel mundial, a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional (Rojas, 2012, p. 29).

El medio ambiente puede afectar de manera positiva o negativa el comportamiento de los trabajadores y predisponer su actitud limitando o no su rendimiento, la productividad y/o la creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable externa, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía (Rojas, 2012, p. 29).

Es por ello que actualmente el clima organizacional ha generado un gran impacto en las organizaciones, ya que se ha convertido en una herramienta que ayuda a detectar de manera directa la percepción que tienen sus trabajadores en cuanto al ambiente laboral que existe en las empresas (Rodríguez, 2002).

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar

que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios (Velásquez, 2003, p. 96).

El ambiente laboral, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad y pretende eliminar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia (Toala, 2014, p .11).

Una de las mayores condicionantes para obtener más y mejores resultados corresponden al adecuado desempeño de las personas que intervienen para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales. La evaluación del desempeño permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor (Pérez, 2002).

La evaluación desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización. En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento, asimismo conformar un sistema de evaluación a la medida es un proceso largo y complejo, donde conviene realizar pruebas piloto para ir hacia un diseño adecuado y definitivo, pero sobre todo para crear el hábito de la evaluación (Pérez, 2002).

Actualmente en el Perú, el tema clima organizacional viene adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se

logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución (Álvarez, 2001).

En investigaciones realizadas anteriormente en el Perú, se observa que, al tratar el tema de clima institucional, para determinarlos, se suele estudiar solamente aspectos internos de la institución sin mencionar como estos procesos repercuten e influyen en los beneficiarios directos del servicio que se brinda; Al no incluir en el estudio el aspecto externo de la organización se crea un vacío en los resultados que dificulta comprender el verdadero valor (Álvarez, 2001).

Existen muchos y valiosos esfuerzos sobre propuestas para que los gobiernos regionales y locales puedan realizar una gestión efectiva, sin embargo consideramos que los aspectos de desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional y gestión del cambio no han sido lo suficientemente desarrollados. Este estudio pretende cubrir en algo este vacío apelando a su carácter motivacional para incursionar con mayor dedicación y profundidad a tratar estos importantes tópicos. Hay un sin número de materiales especializados y no es propósito tratar en extenso, todos estos temas sino poner de relieve la importancia de desarrollar con mayor seriedad y compromiso los procesos organizacionales internos (Meza, 2015).

El contar con un clima organizacional con carencias de condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, ha dado lugar, a la falta de liderazgo, ambientes físicos y cultural, motivación intrínsecas de comunicación entre los trabajadores de las diferentes áreas, de compañerismo, ruptura de relaciones interpersonales e incentivos, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios al público usuario y la imagen institucional.

La Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas por ser una institución fundamental en el desarrollo del departamento, que promueve la mejora de los estándares de vida de los administrados del departamento de Amazonas. El servicio que se brinda por ser una entidad pública (Regional) no tiene fines de lucro, y requiere de la involucración máxima del personal que labora en dicha entidad; pues tienen que soportar, además de un ritmo de trabajo que constantemente está en el límite de las capacidades humanas, la presión de otras entidades estatales y del público en general y constantes requerimientos ante eventos imprevistos. La calidad del servicio, se ve reflejado en Obras que realiza en beneficio de la comunidad; de los cuales dependen en mucho la calidad de vida de los administrados. Por lo tanto se requiere de un clima organizacional extraordinario, dentro de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, donde todo su personal se vea comprometido ante la gran responsabilidad que se tiene como entidad pública.

1. 2. Formulación del Problema

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016?

1.3. Justificación

La investigación se justificó porque surgió de la necesidad de conocer y describir si hay relación causal entre la medida del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016, ya que el mejoramiento del clima organizacional, eleva sustancialmente el desempeño laboral de los trabajadores, razón por la cual hemos creído conveniente desarrollar nuestra investigación con el propósito de abrir el camino para seguir investigando temas como éstos, que actualmente tienen un gran valor para elevar la eficacia y eficiencia del servicio que se presta a la comunidad en instituciones públicas en general. Esto permitirá plantear

un mejoramiento en las dimensiones del clima organizacional con la finalidad de gestionar un cambio profundo en la percepción que los trabajadores tienen y así poder elevar sus indicadores de desempeño laboral de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas que se puede extender a los servidores Públicos en general. Por lo mismo este estudio de investigación tuvo su justificación en los siguientes aspectos:

- **Valor teórico:** fue un aporte como fuente de conocimientos y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo del clima organizacional en el desempeño laboral, en la solución de una serie de problemas que afectan directa e indirectamente la relación de la Dirección Regional de Agricultura-trabajadores, así como con los administrados; entendiéndose como administrados a la comunidad que se sirve por ley. Nos permitirá desarrollar los planteamientos, características principales y fundamentos sobre las medidas del clima organizacional en el desempeño laboral, para estudiar con detalle cada uno de los puntos teóricos que contribuirán a la mejor comprensión y fundamentación de la información obtenida luego de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- **Relevancia social:** Se justifica porque contribuyó al buen desempeño y comportamiento de los trabajadores en su centro laboral; pero no depende exclusivamente de sus condiciones personales, sino también de su percepción del clima laboral y las características o componentes de su centro de trabajo. En dicho contexto para que los empleados de una Institución trabajen motivados y su desempeño sea eficiente, el clima laboral u organizacional ha de ser óptimo. Motivados porque en nuestras Instituciones Públicas al recurso humano y al clima organizacional no se le da la debida atención, siendo la causa fundamental cuando no hay un buen o adecuado clima organizacional la baja productividad y una mala atención al usuario por parte del servidor público; es que nuestra presente investigación tiene como finalidad la de elaborar una propuesta para fortalecer o mejorar el clima organizacional de la Dirección Regional de

Agricultura de Chachapoyas, 2016, de la Provincia de Chachapoyas; para que se convierta en un instrumento válido que permita a los responsables de dicha Institución, conseguir o construir un clima organizacional saludable que ofrezca las condiciones idóneas para un óptimo desempeño laboral y por consiguiente una atención con calidad y calidez al usuario.

- **Implicancias prácticas:** se derivaron de los resultados del presente estudio y tuvieron que ver con las medidas a tomar por los responsables de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas - 2016, para involucrar a todos los servidores en medidas de clima organizacional en relación al desempeño laboral. Sobre todo que estos resultados pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado. Las medidas de clima organizacional son importantes puesto que pretende mejorar la actitud del servidor en cuanto al clima organizacional que lo rodea y al rendimiento laboral que se espera de ellos. Las medidas de clima organizacional deben contar con una planeación adecuada, para llegar a los servidores públicos estableciendo cambios que sean favorables en la obtención de rendimientos laborales óptimos esperados tanto por la administración municipal como por la comunidad en general que son los administrados. Estos cambios serán puestos en práctica por los servidores públicos que son la unidad básica de la administración regional, por lo que estos servidores públicos pueden percibirlos como positivos para el desarrollo sostenible o simplemente ignorarlos y desecharlos, de tal forma que la percepción del servidor público sobre las medidas de clima organizacional son un importante factor del éxito de las mismas.

- **Utilidad metodológica:** La utilidad metodológica de la investigación se realiza teniendo en consideración los procedimientos matrices del sistema de investigación científica y se emplea el cuestionario como instrumento de recolección de información, el cual fueron validados y se determinó su confiabilidad. Esto permite continuar con otras investigaciones en la medida que se elaboren y validen más instrumentos de recolección de

datos de las dimensiones de las medidas de clima organizacional, así como también de las dimensiones del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas. En ese sentido, sobre la base de esto se podrán diseñar más investigaciones correlacionales o de otro tipo que, en conjunto, contribuyan a la solución de los diversos problemas que atañe al campo del clima organizacional en el desempeño laboral.

1.4. Antecedentes

Villamil & Sánchez (2012). En su tesis *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma*. Departamento Postgrado, UNITEC, San Pedro Sula, Honduras; concluyó que las organizaciones modernas en general buscan cada día ser más competitivas en este mundo globalizado, creando estrategias que les permitan obtener algunas ventajas sobre sus competidores tanto en el producto como en los servicios que prestan. Por lo que centran su mirada en sus empleados, ya que el tema en relación al clima o atmósfera en la que se desempeñan los empleados durante ocho horas diarias de la jornada laboral, ha tomado gran relevancia para las entidades privadas y estatales. El clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifieste el empleado en el desempeño de sus labores; entre más identificados se sienten los empleados con el clima en que desarrollan su trabajo, de igual manera será su grado de satisfacción laboral.

Sierra, M. (2015). En su tesis: *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.*; Para Optar el Título de Licenciatura en Psicología Organizacional Universidad Rafael Landívar. Alta Verapaz, Guatemala, señala que se debe hacer sentir al empleado como parte del éxito de la compañía; si el empleado considera su trabajo una contribución para el éxito de la organización, el entorno laboral será de un mejor nivel. De la misma manera en este proceso investigativo se determinó que los colaboradores se conciben como parte

del hospital, con la libertad de expresarse y hacer sugerencias para cambios o mejoras y con ello sintiéndose integrados y orgullosos de trabajar en la institución, mejorando su desempeño, así como en las tareas que cotidianamente realizan, lo cual evidencia una identidad/pertenencia institucional.

Añade este mismo autor que los aspectos del clima organizacional son muy importantes para el trabajador, porque depende del lugar, el ambiente, mobiliario y del equipo adecuado para las funciones que desempeñan, también establece que la iluminación, el aire, la comunicación, la motivación y las recompensas son esenciales para el buen funcionamiento, contribuyendo a un desempeño laboral más eficaz.

Fuentes (2012). En su tesis *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Encontró como resultados; la satisfacción laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de una forma ligera, ya que lo ven como un gasto y no como una inversión en sus colaboradores, el tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal. Es importante explicar el concepto de salarios por productividad, en economía laboral, argumenta que los salarios, al menos en algunos mercados, están determinados por más que simplemente oferta y demanda, específicamente, se señala que el incentivo de los gerentes de pagar a sus empleados salarios mayores que el promedio del mercado para incrementar su productividad o eficiencia económica. Esta productividad laboral incrementada paga por los salarios relativamente

altos. Esta teoría desempeña un papel importante en el análisis económico del mercado laboral.

Castilla & Padilla (2012). En su tesis: *Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital Local Arjona*; Para Optar el Título de Licenciado en Administración de Empresa, Universidad de Cartagena, Colombia; manifiesta que durante mucho tiempo atrás las empresas no tenían en cuenta la satisfacción ni el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los trabajadores valoraban su trabajo, lo que importaba era el rendimiento. Debido a eso el trabajo era considerado rutinario, las actividades laborales pasaron a hacer controladas por computadoras sustituyendo poco a poco al trabajador, generando una debilidad en la motivación laboral y la calidad de vida. El manejo de los recursos humanos en nuestro medio está pasando por una etapa de cambios en donde las empresas no solo cumplen con sus funciones sino que también incorporan procesos de gestión como: evaluaciones de desempeño formales, establecimiento de planes de acción, capacitación, motivación, entre otros. En caminados al mejoramiento continuo de la empresa.

Sotomayor (2013), En su tesis *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional Moquegua, 2012*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. Concluyo que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que toman en cuenta el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño en el trabajo. En este panorama, se ha considerado conveniente analizar cómo se manifiesta el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Gobierno Regional de Moquegua, Institución que tiene como misión principal, conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región. Este importante rol, requiere que la

Institución se encuentre en óptimas condiciones en el manejo de sus recursos, principalmente de sus capacidades humanas, soporte fundamental para cumplir con su visión institucional conformando una organización líder que inspire confianza y credibilidad, con capacidad de dinamizar las actividades económicas y productivas de la región, mejorar las condiciones de vida de la población en el ámbito urbano y rural, de lograr que las instituciones públicas y privadas y de la sociedad civil sean democráticas, descentralizadas, transparentes, concertadoras, participativas y respetuosas de los derechos humanos en el proceso del desarrollo de la Región Moquegua.

Alfaro, et. al (2012). *En su tesis satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Concluyó que para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo.

Murga, B. (2013). En su tesis: *Influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Danper S.A.C Trujillo-La Libertad en el año 2013*; Para Optar el Título de título profesional de Licenciada en Trabajo Social. Universidad Nacional de Trujillo, Perú; precisa que el clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento en el ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de

productividad, sin perder de vista el recurso humano. Es decir que el clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Vásquez (2013). En su tesis *Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; la motivación y el comportamiento organizacional se han convertido en temas de interés en los estudios de cultura organizacional, los que han resaltado que en toda actividad humana interviene la motivación como mecanismo para lograr los objetivos determinados y alcanzar las metas deseadas a través de un comportamiento definido. El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes sino que depende en buena medida de la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la Institución, y que son reflejadas en los estudios del clima organizacional. El clima de una organización es complejo, en el que intervienen múltiples variables: contexto social, condiciones físicas, la estructura formal de la organización, los valores y sus normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura formal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten, la cultura organizacional, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí, etc.

Toala (2014). En su tesis *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa-2013*. Universidad

Privada Antenor Orrego. Sostiene que el estudio del clima organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima organizacional podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra. Una de las variables que interacciona de manera directa con el clima organizacional es la satisfacción laboral, y si hacemos un estudio sobre la misma veremos que por este medio los gerentes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables a la empresa en general y lo más importante es que estarán tomando en cuenta a sus empleados quienes son los que sienten realmente un gusto o disgusto tanto por lo que la empresa les da y como es que este mismo factor les permite ejecutar sus labores.

Cabañas (2014). En su tesis *Modelo de gestión de capacidades directivas basadas en el enfoque de la organización racional de trabajo en la sede del Gobierno Regional Amazonas – Chachapoyas – 2014*, Perú. Sostiene que en la actualidad pese a las reformas que se quiere implementar, existen una serie de vicios administrativos que convierten a la gestión pública socialmente en un ente anacrónico que no evoluciona, burócrata y con procesos complicados que no permiten alcanzar óptimos niveles de calidad en el servicio al ciudadano. A esto se suma, el envejecimiento de los servidores públicos y la estabilidad laboral que conducen a reacciones lentas y a trabajar por inercia antes que cumplir metas y objetivos; adicionándose la poca preparación gerencial de la parte directiva que conducen a generar reacciones y contramarchas al interior del centro de trabajo. En el contexto mundial se vienen generando corrientes de

cambio, los cuales permitirán alcanzar reformas integrales en la gestión pública, los cuales no pueden ser ajenos el país, que mediante normas viene fomentando la Reforma del Estado, por lo que Amazonas como región y su plana administrativa que regenta el desarrollo departamental, no se excluye de un proceso a luces innovador y que permita tener como soporte al recurso humano para que mediante herramientas de gestión pueda alcanzar niveles óptimos de eficiencia, calidad y oportunidad en el servicio.

1.5. Objetivos

1.5.1. Generales

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

1.5.2. Específicos

- Identificar el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- Determinar la influencia de la dimensión Estructura del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- Determinar la influencia de la dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- Determinar la influencia de la dimensión Remuneración del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- Determinar la influencia de la dimensión Riegos y Toma de Decisiones del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

- Determinar la influencia de la dimensión Apoyo del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- Determinar la influencia de la dimensión Tolerancia al Conflicto del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

II. CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Marco teórico

2.1.1. Clima Organizacional

a) Definición de Clima Organizacional

Según Pintado (2007, p. 192) “el Clima Organizacional es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc”.

Para Litwin & Stinger (1978), dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social específico, las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos.

Mientras que Brunet (2007) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional. El individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa, en relación con los eventos reales y características de la organización además de sus propiedades como perceptor.

Según Forehand & Glimer (1964) es un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

Chiavenato (1990), refiere que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las

políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad

Sostiene Dessler (1994) que el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura. En el clima organizacional existen básicamente dos puntos de vista: por un aparte, un enfoque estructural, que considera factores organizacionales puramente objetivos, como es el caso de la estructura, las políticas y las reglas; por otro lado, está un enfoque subjetivo que toma en consideración factores mucho más difíciles de medir como la cordialidad y el apoyo que se reciben para el desempeño de una función dentro de una empresa.

Chiavenato (2002), Refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (p. 86).

b) Objetivos del clima organizacional

Según Rodríguez (2008), el análisis del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos institucionales y la conducta de los servidores públicos cuyo impacto es significativo en el desempeño de la gestión y sus resultados de toda organización. El clima, junto con las estructuras y características o dimensiones organizacionales y los

individuos que la componen, forma un sistema interdependiente altamente dinámico.

c) Tipos de Clima Organizacional

Según la propuesta de Likert (1999) los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y clima participativo.

A. Clima Autoritario:

- Sistema I Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- Sistema II Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

B. Clima Participativo:

- Sistema III Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.
- Sistema IV Participación en grupo: en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

d) Características del Clima Organizacional

Según García & Ibarra (2009), en el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de

salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

e) Dimensiones del Clima Organizacional

Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Cerón, 2010).

Según Litwin & Stringer (1978) el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Bowers & Taylor (1985) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

f) Enfoques del Clima Organizacional

A. Enfoque estructural: los investigadores más representativos son:

- Guion (1973), Indik (1965), Inkson (1970), Payne y Pugh (1976).

Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.

B. Enfoque perceptual: los investigadores más representativos son: James (1978), James & Jones (1974), Joyce & Slocum (1982 ,1984), Schneider & Reichers (1983).

La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.

C. Enfoque interactivo: los investigadores más representativos son:

Blumer (1969), Joyce & Slocum (1979), Poole & McPhee (1983), Schneider & Reichers (1983) y Terborg (1981).

La interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.

D. Enfoque cultural: los investigadores más representativos son:

Allaire & Firsirotu (1984), Ashforth (1985), Geertz (1973), Goodenough (1971), Keesing (1974), McPhee (1985).

El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización).

2.1.2. Desempeño Laboral

a) Definición de Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña (Chiavenato, 2000).

El desempeño laboral es el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Pérez, 2009).

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados (Nieves, Nieves y Ruz, 2013).

Para Nieves, et. al. y colaboradores (2013) el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene

en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

b) Características del desempeño laboral

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

Según lo señalado por Furnham (2000), son las siguientes:

- Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

- Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

c) Factores del desempeño laboral

El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones (Rodríguez, 2009).

1. El ambiente organizacional: El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros. Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control. (France, s/f, p. 37).

2. Estructura Organizacional: “entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado “(Ramón, 1969, p. 90).

d) Evaluación de desempeño laboral

Según Gerhart (2003), Steers, et. al. (1996) y Vroom (1964), los determinantes en el desempeño laboral son habilidad y motivación (esfuerzo), donde la habilidad está compuesta por la multiplicación de aptitud, entrenamiento y recursos y la motivación, por el deseo y el compromiso. Según esta premisa, se identifica que el desempeño laboral está condicionado por factores que se complementan entre sí, y la empresa sobre todo tiene que fijarse en la habilidad a la hora de realizar la selección del personal, por lo que se hace necesario evaluar periódicamente el desempeño laboral de los empleados para mantener el equilibrio entre habilidades y motivación.

Quizá sea esta definición teórica la que más expresa la estrecha relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral, ya que no es un secreto que una persona que no esté motivada por la organización, que no esté feliz con lo que hace y que haga su trabajo porque no tiene otra alternativa no tendrá el mismo desempeño que una persona que esté feliz en su trabajo, que cuente con las mejores condiciones laborales y que día a día encuentre que su trabajo satisface sus necesidades básicas (Cubillos, Camilo y Reyes, 2014).

La evaluación de desempeño también puede ser una herramienta de medición, y se considera que esta medición debe ser objetiva, por lo que con el paso del tiempo se han ido creando diseños que permitan la objetividad y coherencia para medir rasgos, habilidades, comportamientos y objetivos del desempeño deseado de una persona en el desarrollo de determinadas funciones según el cargo que desempeña. Se han aplicado infinidad de fórmulas, criterios, estructuras y formularios y se ha pedido

documentar las evaluaciones que se hagan a los trabajadores con el fin de tener evidencia y trazabilidad del comportamiento laboral de cada colaborador; es importante mencionar también que se debe capacitar a los evaluadores para que luego puedan dar una eficiente retroalimentación (Coenes y Jenkins, 2000).

El desempeño laboral se puede ver afectado por el clima organizacional; es importante, pues, que las organizaciones mantengan un clima organizacional adecuado para lograr contar con empleados comprometidos que ayuden a obtener mejores resultados en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Esto debe ir de la mano con las oportunidades que la organización brinde a sus empleados para que sientan que ellos contribuyen al éxito de esta. Si, por el contrario, la organización no cuenta con un buen clima organizacional, se presentan inconvenientes tales como altos niveles de ausentismo, altas tasas de rotación y renuncias constantes, así como baja productividad y que los empleados trabajen solo para lograr lo mínimo requerido (Gadow, 2010).

Por lo anterior es de resaltar que las organizaciones deben propender a brindar a sus trabajadores un clima organizacional adecuado que permita realizar una retención de personal con incentivos no salariales como oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional.

e) Importancia de la evaluación del desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

f) Objetivos de la evaluación del desempeño

Chiavenato (1996, p. 2) plantea que los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la propia organización.

g) Dimensiones del desempeño laboral

- Recursos humanos; para Morales (2002), es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa. Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento.
- Actividades y procesos, es el conjunto de procedimientos, actividades y tareas que de acuerdo a los insumos de entrada son transformados para obtener un resultado que sería el producto final; un Proceso engloba

varios elementos como: Procedimientos, Actividades y Tareas. Las actividades son consideradas a nivel táctico, a diferencia de los procesos que tienen orientación estratégica. Las actividades si pueden tener manuales, guías o instructivos que identifiquen los pasos a seguir para ser ejecutadas, solo que por ser muy minuciosos tienden a ser considerados tediosos (García, 1998).

- Recursos materiales; los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos: productos terminados, elementos de oficina e instrumentos y herramientas; contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización. La ubicación de las plantas productivas y de los puntos de venta también juega un rol fundamental, ya que determinan los recursos humanos con los que se contarán y los costos de transporte de insumos y productos, como también los servicios disponibles para la organización (Luyo, 2013).
- Valores; este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento

humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social (Vásquez, 1999, p. 3).

- Innovación; para Schumpeter (1942), la innovación es una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural; es la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión. Mientras que para Dosi (1988) el proceso innovador es definido la búsqueda y el descubrimiento, la experimentación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevas formas organizacionales, considera que son necesarias más entradas formales al modelo de innovación, las cuales normalmente provienen del sistema de I+D, e incorpora el concepto de paradigma tecnológico, como respuesta a la forma como se solucionan los problemas tecnológicos. Para esto diferencia dos fases, la fase pre paradigmática y la paradigmática; en la cual explica que en la fase pre paradigmática los aspectos científicos y tecnológicos no están aún desarrollados, mientras que en la fase de cambio paradigmático se generan las innovaciones radicales en donde se producen rupturas en los procesos y productos, permitiendo el surgimiento de nuevas empresas.
- Servicios y productos; un producto es objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Por otro lado, los servicios tienen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado. Los productos poseen principalmente dos atributos; sus características (rasgos del bien elaborado) y sus beneficios (las necesidades que le satisface al consumidor). En cuanto a las características esto incluye ya sea el tamaño, color, funcionalidad, contenido estructural del bien. Por el contrario, a diferencia de las

características, los beneficios del producto no son tangibles. Esto está estrechamente relacionado con la gratificación emotiva o financiera que el consumidor pueda recibir adquiriéndolos (Valentín, 2010).

Los servicios son bienes que a diferencia de los productos no son tangibles, estos se encuentran en casi todas las actividades económicas, muchas empresas e industrias proveen de éstos a la sociedad. Por lo general la gente se olvida de que la gran mayoría de las actividades humanas se sirven de algún servicio, como por ejemplo la peluquería, una visita al médico, ir a una cafetería, la ecuación, entre tantos más. Por lo tanto, éstos tienen como objetivo final contribuir al bienestar general (Valentín, 2010).

2.2. Marco Conceptual

- 1. Organización:** La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar (Pérez, 1996. p. 36).
- 2. Clima Organizacional:** El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad (Chiavenato, 1990).

- 3. Cultura organizacional:** la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras. (Robbins, 1996, p. 681).
- 4. Desempeño:** Como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (García, 2001).
- 5. Desempeño Laboral:** El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido (Nieves, et. al., 2013).
- 6. Productividad laboral:** la productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. (Instituto Peruano de Economía, 2014).

III. CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis de investigación (Hi)

El clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

3.1.2. Hipótesis Nula (Ho)

El clima organizacional no influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

3.1.3. Hipótesis Específicas

- La dimensión Estructura del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Remuneración del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Riegos y Toma de Decisiones del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Apoyo del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

- La dimensión Tolerancia al Conflicto del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

3.2. Variables

3.2.1. Definición Conceptual

Variable Independiente: Clima Organizacional

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad (Chiavenato, 1990).

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido (Nieves, J., et. al., 2013).

3.2.2. Definición Operacional

Variable Independiente: Clima Organizacional

Esta variable se operacionalizó mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitió medir el nivel del clima organizacional existente en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; para ello se utilizó la escala de percepción de clima organizacional de Litwin y Stringer (1978), que constó de 47 ítems y mide seis factores o dimensiones: Estructura, Responsabilidad Individual, Remuneración, Riegos y Toma de Decisiones, Apoyo, Tolerancia al Conflicto.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Esta variable se operacionalizó mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitió medir el nivel de rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: recursos humanos, actividades y procesos, recursos materiales, valores, innovación y servicios y productos. Para medirlo se aplicó un cuestionario de 71 ítems.

3.2.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente: Clima organizacional	<p>El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la</p>	<p>Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá medir el nivel del clima organizacional existente en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; para ello se ha utilizado la escala de percepción de clima organizacional de Litwin y Stringer (1978), que consta de 47 ítems y mide seis factores o dimensiones: Estructura, Responsabilidad</p>	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones satisfactorias • Respeto irrestricto • Realidad social y laboral • Formas de tareas • Limitaciones laborales • Objetivos y metas • Planificación el trabajo. 	<p>Ordinal de tipo Likert</p> <p>Fuerte</p> <p>Regular</p> <p>Débil</p> <p>Muy débil</p>
			Responsabilidad Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de autonomía • Autonomía de los servidores públicos • Consecuencias de actos • Proyección social • Grado de compromiso • Demandas de trabajo • Motivación y confianza • Evaluación de resultados 	
			Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad remunerativa • Incentivos adicionales • Ascenso laboral. • Normatividad laboral. • Premio como incentivo • Incentivo laboral • Mejores resultados 	
			Riesgos y Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de riesgo • Información disponible • Decisiones laborales • Niveles jerárquicos • Estructura organizacional. • Capacidad resolutive • Alternativas de solución. • Análisis de problemas 	
			Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Lazos de amistad • Apoyo a empleados • Cooperación laboral • Problemas laborales • Represalia de superiores • Nivel de colaboración 	

	motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad (Chiavenato, 1990).	Individual, Remuneración, Riegos y Toma de Decisiones, Apoyo, Tolerancia al Conflicto.		<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo material • Mayor compromiso • Mejores estrategias 	
			Tolerancia al Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de confianza • Diálogo permanente • Conflicto funcional • Aceptación de críticas • Igualdad de condiciones. • Comunicación fluida • Promoción del cambio • Ideas innovadoras 	

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Dependiente: Desempeño Laboral	El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de	Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá medir el nivel de rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: recursos humanos, actividades y procesos, recursos materiales, valores, innovación y servicios y productos. Para medirlo se aplicó un cuestionario de 71 ítems.	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección. • Tendencia de evaluación • Liderazgo transformacional • Trabajo en equipo • Salarios equitativos • Programas de capacitación • Estudios de maestría y doctorado • Realización de charlas • Auditorías al desempeño • Estándares de control. • Número de trabajadores • Respeto de ley laboral • Racionalización de personal 	Ordinal de tipo Likert Fuerte Regular Débil Muy débil
			Actividades y procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación económica • Condiciones ambientales • Tiempo de espera • Bases de datos informáticos • Comunicación orientada • Adecuación del servicio • Atención personalizada • Atención al usuario • Servicio adecuado • Agilización laboral 	
			Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos planificados • Suficientes materiales • Adecuadas instalaciones • Ventilación y luminosidad • Equipamiento tecnológico • Señalizaciones pertinentes • Equipos informáticos • Equipos de comunicación 	
			Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Valores institucionales • Rendición de cuentas • Confianza en la institución • Fondos públicos • Desempeño laboral • Vida social. • Diálogo y concertación. • Tolerancia laboral • Convivencia armónica 	

	un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido (Nieves, J., et. al., 2013).			<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad frente a problemas • Cultura laboral 	
			Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de innovación • Estrategias regionales • Alianzas regionales • Adaptación al cambio • Soluciones novedosas • Acceso a herramientas • Recursos disponibles • Mejoras institucionales • Recursos necesarios 	
			Servicios y productos	<ul style="list-style-type: none"> • Número óptimo de actividades • Presentación personal • Servicio oportuno • Atención rápida y oportuna • Cortesía al usuario • Necesidades del usuario • Resultados logrados • Utilización de recursos • Documentos procesados. 	

Fuente: Elaboración propia

3.3. Metodología

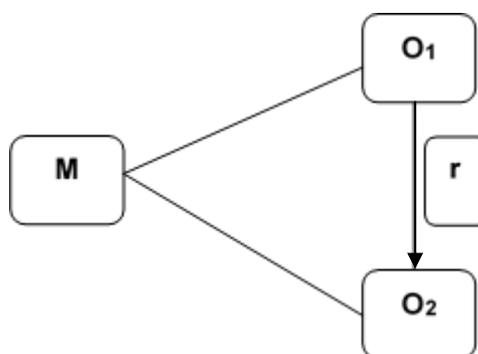
3.3.1. Tipos de estudio

El tipo de estudio de la presente investigación fue No Experimental; pues lo que hicimos fue observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. La variable independiente ya ha ocurrido y no puede ser manipulada, el investigador no tiene control directo sobre dicha variable, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. El estudio es no experimental, ya que no existe manipulación activa de alguna variable y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Sampiere, 2010).

3.3.2. Diseño de estudio

El diseño es correlacional causal, de acuerdo a Sánchez y Reyes (1987).

La representación del diseño de investigación es el siguiente, Sampiere (2010, p. 121):



Dónde:

M : Muestra (Servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016).

O1 : Observación de la variable independiente – Clima Organizacional.

O2 : Observación de la variable dependiente – Desempeño Laboral.

r : Relación de causalidad de las variables.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población, objeto del presente estudio estuvo comprendida por los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. La misma que presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 1
Distribución de la población laboral de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

CONDICION	TRABAJADORES		TOTAL
	Hombres	Mujeres	
NOMBRADOS	30	25	55
CAS	50	30	80
NO ESPECIFICO	15	12	27
TOTAL	95	67	162

Fuente: Gerencia de Personal de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

3.4.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 50 servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; y se determinó por el muestreo no probabilístico a conveniencia del autor; para Kinnear et al, (1993). En nuestra investigación el muestreo fue probabilístico por conveniencia, y lo presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 2

Distribución de la muestra de la población laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

CONDICION	TRABAJADORES		TOTAL
	Hombres	Mujeres	
NOMBRADOS	12	8	20
CAS	13	8	21
NO ESPECIFICO	5	4	9
TOTAL	30	20	50

Fuente: Gerencia de Personal de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

3.4.3. Criterios de selección

Criterios de Inclusión

- Trabajadores nombrados que trabajan en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- Trabajadores CAS que trabajan en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- Trabajadores que mantienen algún vínculo laboral con la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Criterios de exclusión

- Trabajadores de otras instituciones gubernamentales
- Trabajadores con asistencia irregular, vacaciones o licencia.

Unidad de análisis

Servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

3.5. Métodos de Investigación

Como métodos de investigación se utilizaron el método deductivo y el inductivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) explican que el método deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica.

El método deductivo infiere los hechos observados basándose en la ley general (a diferencia del inductivo, en el cual se formulan leyes a partir de hechos observados). El método deductivo puede dividirse en método deductivo directo de conclusión inmediata (cuando se obtiene el juicio de una sola premisa, sin intermediarios) y método deductivo indirecto o de conclusión mediata (cuando la premisa mayor contiene la proposición universal y la premisa menor contiene la proposición particular, la conclusión resulta de su comparación) (Tejeda, 2011). En nuestra investigación este método sirvió para desarrollar los planteamientos, características principales y fundamentos sobre las medidas del clima organizacional en el desempeño laboral y con ello identificar los problemas que afectan directa e indirectamente las relaciones laborales en la Dirección Regional de Agricultura.

El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia, en la presente investigación permitió a través de la hipótesis planteada corroborar si la percepción del clima laboral y las características o componentes del centro de trabajo influyen en el desempeño laboral.

Método Inductivo. Se aplicó este método, porque a partir de los resultados de la escala valorativa y la ficha de evaluación de clima organizacional y desempeño laboral de las muestras de estudio, se determinó la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Método Descriptivo. Consistió en la descripción de la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Nos sirvió para elaborar la sección descripción de los resultados de la investigación.

Método de Análisis. Es el método a través del cual las variables clima organizacional y desempeño laboral se descompusieron en sus dimensiones e indicadores que facilitó un mayor y mejor análisis cuantitativo. Este método también se utilizó para hacer el análisis y discusión de los resultados de la investigación.

Método Estadístico. Este método consistió en la presentación, procesamiento y análisis de la información de ambas variables, haciendo uso de la estadística descriptiva, básicamente haciendo uso de cuadros, tablas, gráficos y las medidas de tendencia central.

Se siguieron los siguientes pasos para ordenar los datos:

1º La identificación de las fuentes de donde se obtuvo los datos. Estos fueron proporcionados por los servidores públicos que prestan servicios en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

2º La localización de las fuentes. Servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

3º Las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Implicó elegir dos instrumentos y definir los pasos que se utilizaron en la aplicación de los mismos. Los instrumentos de recolección de datos fueron confiables, válidos y objetivos.

4º La preparación y presentación de los datos recolectados: Tabulación de los resultados los cuales se presentaron en tablas estadísticas y figuras, procediéndose posteriormente a su análisis e interpretación.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para poder recoger los datos provenientes de la observación de las variables de estudio, durante su aplicación se consideraron las siguientes técnicas e instrumentos:

3.6.1. Técnicas

Encuesta: Es una técnica de investigación mediante la cual los sujetos proporcionaron información acerca de sí mismos en forma activa. Las encuestas se realizaron mediante cuestionarios escritos. La encuesta constituye a menudo, el único medio por el cual se puede obtener opiniones, conocer actitudes, recibir sugerencias para el mejoramiento de la institución y lograr la obtención de otros datos semejantes. Se aplicaron a los servidores públicos que prestan servicios en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

3.6.2. Instrumentos

El instrumento para la recolección de los datos fue el cuestionario.

Cuestionario: Es uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos. Elaborado sobre la base de un conjunto de preguntas cerradas y se aplicó a los servidores públicos que prestan servicios en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Se recogió información sobre las variables en estudio: clima organizacional y desempeño laboral.

Para Bernal (2000), el cuestionario es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formal que ha permitido recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

Para evaluar la variable independiente, Clima organizacional, constó de 6 dimensiones: Estructura (7), Responsabilidad Individual (8),

Remuneración (7), Riegos y Toma De Decisiones (8), Apoyo (9), Tolerancia Al Conflicto (8), haciendo un total de 47 ítems.

El cuestionario referido a la variable dependiente, Desempeño laboral, constó de 6 dimensiones: Recursos Humanos (13), Actividades y procesos (10), Recursos materiales (8), Valores (11), Innovación (9), Servicios y productos (10), haciendo un total de 61 ítems.

3.6.3. Validación y confiabilidad del instrumento

▪ La validez de los instrumentos de recolección de datos

Hernández, et. al (2006), la validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas (p. 107), en la presente investigación esta fue realizada por el juicio de 1 experto en Gestión Pública, la misma que se realizaron en la fase de investigación que requiere la aplicación de los instrumentos, con el objetivo de dar la conformidad de los mismos; el juicio de expertos en este sentido es de gran importancia en el aspecto metodológico, puesto que posibilita reducir errores tanto en la forma como en el contenido avalando la idoneidad del instrumento.

- Validación por contenido

Para la validación por contenido del instrumento se usó la prueba de V. de Aiken (1985), que es el coeficiente que se computa como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles. Pudiendo ser calculado sobre las valoraciones de un conjunto de jueces con relación a un ítem o como valoraciones de un juez respecto a un grupo de ítems.

Al experto se le brindo una matriz de validación, donde se recogió la información de acuerdo con los criterios de evaluación de contenido para cada ítem, según: redacción, pertinencia, coherencia o congruencia, adecuación y comprensión.

Luego de la revisión de parte del experto se procedió a evaluar:

- Los ítems que obtengan un 100% de coincidencia favorable por los expertos, serán incluidos en el cuestionario.
- Los ítems que obtengan un 100% de coincidencia desfavorable por los expertos, serán excluidos del cuestionario.
- Los ítems donde exista acuerdo parcial entre los expertos se revisaran, reformularan y nuevamente se validaran.

▪ **Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos fueron sometidos a una prueba piloto de observación de 20 servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016 y se determinó la confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Cronbach, siendo calculado mediante la varianza de ítems y la varianza del puntaje total a través del software de estadística SPSS V23, siendo la fórmula la siguiente.

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$: Es la suma de varianzas de cada ítem

S_t^2 : Es la varianza total de filas (puntaje total de docentes)

K : Es el número de ítems.

Según George y Mallery (1995) menciona que el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptables, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 – 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

3.7. Métodos de Análisis de datos

Los métodos que se utilizaron para nuestro análisis de datos son los siguientes:

a) Estadística descriptiva:

- Matriz de puntuaciones de las dimensiones de las variables independiente y dependiente.
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias.
- Elaboración de figuras estadísticas.

b) Estadística inferencial:

- Para el procesamiento y obtención de los resultados de los estadísticos descriptivos y la contrastación de las hipótesis, se utilizó el software de estadística para ciencias sociales (SPSS V23).
- Prueba de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%, para una muestra que comparara la función acumulada observada de las variables: proceso del presupuesto institucional y gestión por resultados.

IV. CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos producto de la aplicación de instrumentos, los resultados están orientados en función a los objetivos e hipótesis planteados en nuestra investigación; para este fin se utilizó el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall. Esto con el objetivo de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Para recoger la información pertinente se aplicaron dos cuestionarios, donde se recogieron datos relacionados con las variables y sus dimensiones. La presentación de los resultados será por medio de tablas y figuras estadísticas. Los mismos que se presentan detallados y de manera ordenada.

4.1.1. Descripción de resultados de los niveles del clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

▪ Objetivo Específico

Identificar el nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Las organizaciones manifiestan una realidad social y cultural en las sociedades en vista de ello están llamadas a experimentar constantes cambios y renovación. En primer lugar podríamos decir que el clima en las organizaciones es uno de los términos que se utilizan para conocer las percepciones que posee cada individuo acerca de su tarea, participación, comunicación, estilos de dirección y hasta la manera de relacionarse con otras personas y su influencia en el entorno laboral en el que se desenvuelve y las características que reúne una organización o parte de ella.

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución. Asimismo, es importante en la revisión del clima laboral generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración del este tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima.

Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la Organización, garantizando alto sentido de contribución. Las personas deben desarrollar capacidad de autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia. El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia. El fomento de la satisfacción: El personal es clave en este tema ya que se genera lazos de confianza entre las dos partes al igual que la participación activa en los temas de la empresa.

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

Los factores que influyen en el clima organizacional son los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización y estos influyen sobre el

desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Entonces, los componentes organizativos determinan un particular clima organizacional siendo el que influye en la forma de actuar de sus participantes. Asimismo los factores organizacionales internos y externos repercuten en el modo de actuar de los integrantes de una institución y también dependen de las percepciones que presenten cada una de estos componentes. Las variadas conductas que se presentan derivan de las actividades y las interacciones así también como las situaciones que afrontan cada uno de los sujetos de la organización.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se señala que cada institución posee características propias que la hacen particulares y diferentes de otras instituciones las mismas que determinan un estilo propio de gestión. En tal sentido el clima organizacional tiene influencia sobre el rendimiento laboral de los funcionarios públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, pero dicha condición dependerá en gran medida del estilo de gestión que se lleve a cabo en cada organización.

Tabla 3

Comparación de los puntajes obtenidos del clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

NIVELES	Clima Organizacional	
	P	%
Malo	10	20
Regular	28	56
Bueno	12	24
TOTAL	50	100

Fuente: Base de datos

Interpretación:

Según la Tabla 3, se evidencia que el nivel que predomina en la variable Clima Organizacional, es el nivel regular con un 56% (32 trabajadores), seguido del nivel bueno con un 24% (12 trabajadores) mientras que el 20% (10 trabajadores) consideran el nivel malo.

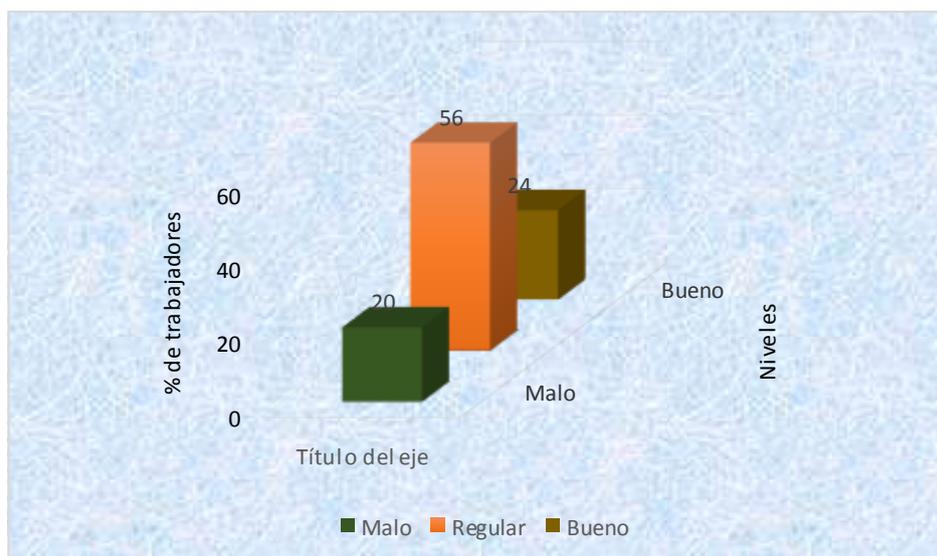


Figura 1. Niveles del clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Fuente: Tabla 3

4.1.2. Descripción de resultados de los niveles el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

▪ Objetivo Específico

Identificar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

El desempeño laboral es un proceso que sirve para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

En las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

En la era del conocimiento que vivimos actualmente, han aumentado las exigencias de un mundo moderno, de una sociedad más informatizada, informada y exigente; presionan a las organizaciones tanto públicas como privadas a modernizar sus formas de gestión, sus procesos y servicios. Para poder atender estas exigencias, las organizaciones necesitan personas con más y mejores conocimientos, habilidades y actitudes, y así asegurar que se utilicen los recursos materiales, financieros y tecnológicos de manera eficiente y eficaz.

Es decir, las organizaciones dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a los clientes y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización. A partir de como sean tratadas, pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito, para ello la gerencia debe propiciar y apoyar el desarrollo del personal, y en suma lograr su satisfacción laboral. En esta perspectiva de cambios de paradigma, ya no se habla de administrar “recursos humanos”, sino de gestionar el “talento humano”; es decir en vez de ver a las personas como objetos serviles, se les mira como agentes activos e inteligentes.

En este sentido, las decisiones en materia de recursos humanos deben permitir conciliar las necesidades de la Dirección Regional Agricultura de Chachapoyas y acoger las demandas de sus trabajadores, de modo de mejorar la calidad de vida laboral, debiendo promover la adecuada motivación para el trabajo. El activo máspreciado de toda institución, y en

particular de una Dirección Regional Agricultura son sus trabajadores, que le permitirán llevar a cabo su gestión con éxito.

Para poder ofrecer a los ciudadanos bienes y servicios de calidad y excelencia, las direcciones regionales deben lograr la satisfacción en el trabajo de sus funcionarios y demás trabajadores; en tal sentido, entender los factores que determinan la satisfacción laboral tiene mucho significado para sus directivos. Lograr una alta satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional Agricultura de Chachapoyas, requiere considerar diversas políticas en materia de selección de personal, revisar el sistema remunerativo, promover ascensos y evaluar el desempeño, mejorar las condiciones de trabajo, mejorar la capacitación y desarrollo de las personas, etc.

Tabla 4

Comparación de los puntajes obtenidos del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

NIVELES	Desempeño Laboral	
	P	%
Deficiente	7	14
Eficiente	29	58
Muy Eficiente	14	28
TOTAL	50	100

Fuente: Base de datos

Interpretación:

Según la Tabla 4, se evidencia que el nivel que predomina en la variable desempeño laboral, es el nivel eficiente con un 58% (29 trabajadores), seguido del nivel muy eficiente con un 28% (14 trabajadores) mientras que el 14% (7 trabajadores) consideran el nivel deficiente.



Figura 1. Niveles del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Fuente: Tabla 4

4.1.3. Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones del clima organizacional: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto.

Tabla 5

Comparación de los puntajes obtenidos los niveles de las dimensiones del clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

NIVELES	Estructura		Responsabilidad Individual		Remuneración		Riesgos y Toma de Decisiones		Apoyo		Tolerancia al Conflicto	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
Malo	9	18	13	26	30	60	10	20	12	24	13	26
Regular	24	48	17	34	15	30	35	70	28	56	26	52
Bueno	17	34	20	40	5	10	5	10	10	20	11	22
TOTAL	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

Fuente: Base de datos

Interpretación:

Según la Tabla 5, sobre las dimensiones del clima organizacional, el nivel que predomina es el regular en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente: riesgos y toma de Decisiones 70%, Apoyo 56%, Tolerancia al Conflicto 52%, Estructura 48%, Responsabilidad Individual 34% y Remuneración 30%. Estos resultados nos indican que el clima organizacional es un asunto de importancia para la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas que busca lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido.

De otro lado, continuando con el análisis podemos afirmar que la dimensión que con mejor puntuación es la de riesgos y toma de Decisiones 70% de regularidad, esto quiere decir que los trabajadores piensan que se percibe el nivel de riesgo cuando se presenta en una situación de trabajo evaluando la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización. Se analiza el papel de los empleados en la toma de decisiones laborales y se delega el proceso de toma de decisiones acorde a los niveles jerárquicos. La toma de decisiones se realiza según el diseño y estructura organizacional, los trabajadores cuentan con capacidad de resolver individualmente los problemas que se presentan, se tiene definido el camino a seguir y se evalúan las alternativas de solución. Las decisiones se toman conociendo, comprendiendo y analizando los problemas que se presentan.

Asimismo, el otro lado de la moneda es la dimensión remuneración con un 60% de percepción mala, esto quiere decir que los trabajadores entienden que no se practica la equidad en la remuneración acorde al desarrollo del trabajo, ni brindan incentivos adicionales que motivan al trabajador a realizar un mejor desempeño laboral. Que pocas veces se ofrecen posibilidades de promoción y ascenso laboral. Y no se negocia sobre aspectos laborales acorde a la ley y la normatividad laboral. No se utiliza el premio como incentivo sino el castigo, lo que no incentiva al empleado a hacer bien su trabajo. No se impulsa al trabajador mejorar sus resultados en el mediano plazo y largo plazo.

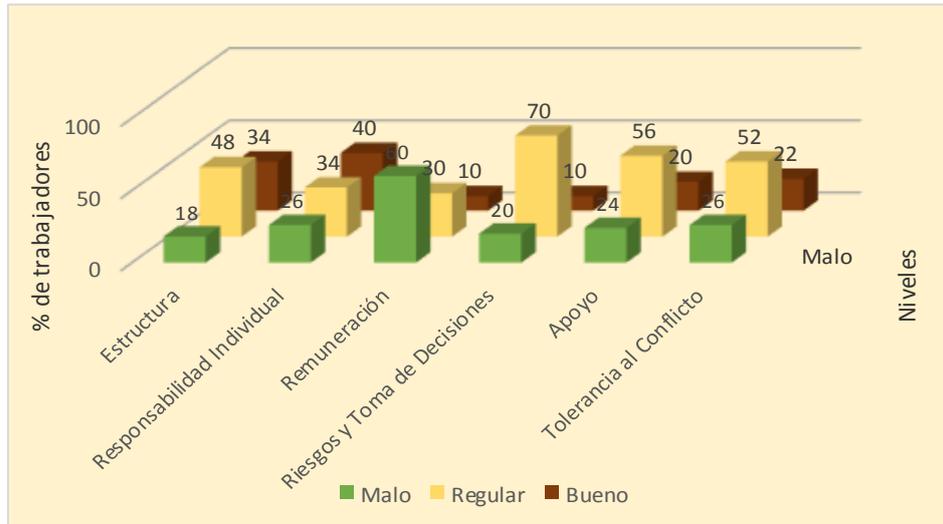


Figura 3. Niveles de las dimensiones clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Fuente: Tabla 5

4.1.4. Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones del desempeño laboral: recursos humanos, actividades y procesos, recursos materiales, valores, innovación, servicios y productos.

Tabla 6

Comparación de los puntajes obtenidos los niveles de las dimensiones del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

NIVELES	Recursos Humanos		Actividades y Procesos		Recursos Materiales		Valores		Innovación		Servicios y Productos	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
Deficiente	18	36	6	12	9	18	5	10	15	30	7	14
Eficiente	29	58	25	50	32	64	29	58	27	54	28	56
Muy Eficiente	3	6	19	38	9	18	16	32	8	16	15	30
TOTAL	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

Fuente: Base de datos

Interpretación:

Según la Tabla 6, sobre las dimensiones del desempeño laboral, el nivel que prevalece es el eficiente en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente: recursos materiales 64%, recursos humanos 58%, valores 58%, servicios y productos 56%, desarrollo rural 43%, demarcación territorial 41%, ambiental 40%, Innovación 54% y actividades y procesos 36%. Estos resultados nos indican que el desempeño laboral es eficiente en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas; esto quiere decir que las competencias laborales alcanzadas contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la Dirección.

De la misma tabla podemos analizar que la dimensión recursos materiales presenta un nivel eficiente con un 64%, esto según la percepción del trabajador debido a que los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente, se proveen de suficientes materiales a las oficinas y estas poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos. Las instalaciones tienen buena ventilación y luminosidad para atención al público, poseen tecnología y equipos modernos y son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones. Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles y los equipos de comunicación.

De la misma forma, la dimensión recursos humanos con un 58% también presenta un alto índice de eficiencia; esto debido a que se respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección, se aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño, se percibe un liderazgo transformacional en Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, que fomenta el trabajo en equipo. Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función, se implementan programas de capacitación técnicas. Los servidores continúan estudios de maestría y doctorado, se realizan charlas para mejorar el clima laboral y auditorías al desempeño del personal, se comparan el desempeño laboral con los

estándares de control. Existe un óptimo el número de trabajadores por área.

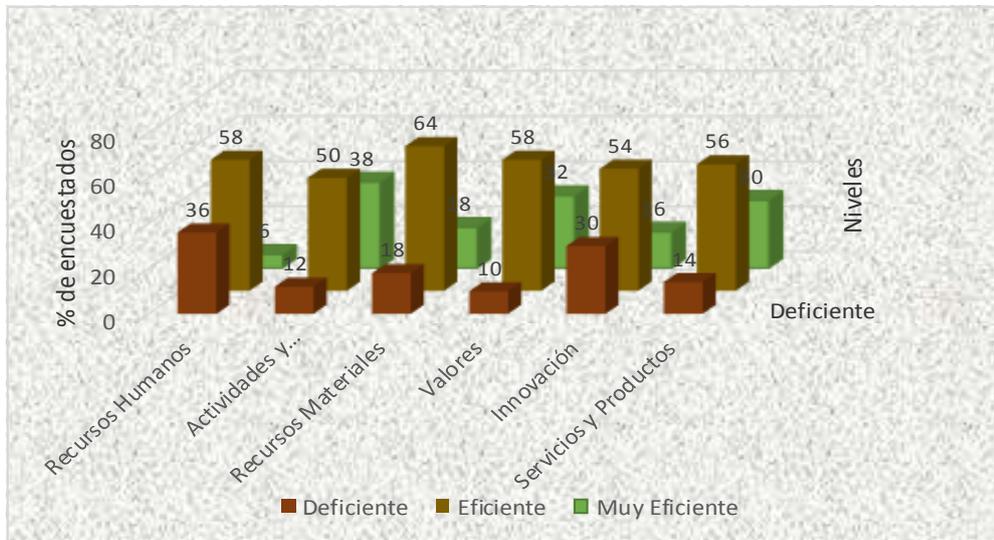


Figura 3. Niveles de las dimensiones del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Fuente: Tabla 5

4.1.5. Resultados ligados a las hipótesis

Tabla 6

Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016, a la distribución normal.

PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL	ESTRUCTURA	RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	REMUNERACION	RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES	APOYO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
N		50	50	50	50	50	50	50	50
Parámetros normales	Media	69,80	96,48	12,62	13,60	6,54	12,12	13,62	11,30
	Desviación estándar	27,177	31,517	4,823	5,451	5,541	4,771	6,084	5,388
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,081	,106	,129	,170	,179	,147	,152	,108
	Positivo	,073	,102	,071	,108	,179	,108	,087	,082
	Negativo	-,081	-,106	-,129	-,170	-,119	-,147	-,152	-,108
Estadístico de prueba		,081	,106	,129	,170	,179	,147	,152	,108
Sig. asintótica (bilateral)		,200	,200	,037	,001	,000	,009	,005	,197

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Interpretación:

En la Tabla 6 se observa el resultado de la prueba de normalidad (kolmogorov-Smirnov) de la variable clima organizacional y sus respectivas dimensiones y desempeño laboral, denotándose que el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov la mayoría de valores son menores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), en las dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración riesgos y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto; quedando demostrado que la muestra se distribuye de manera no normal, por lo tanto se determina utilizar pruebas no paramétricas para analizar la relación de causalidad entre las variables y este caso se utilizó el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall.

4.1.6. Prueba de hipótesis general:**▪ Objetivo General:**

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa,

procesos productivos, etc.; por ello se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado, éstos determinan que un servidor público que se encuentra emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro.

El desinterés, el estrés, la falta de concentración, nerviosismo, ausentismo y falta motivación que refleje el personal en su desempeño dependerá del clima organizacional. Así como también los buenos resultados, la responsabilidad interna mutua, roles coordinados, eficiencia y participación, alta calidad de servicio, la creatividad hacia la mejora continua, la credibilidad y confianza. El aprovechamiento al máximo de las diferentes capacidades que posee el personal es también reflejo de la motivación que se brinda para generar compromiso y niveles de satisfacción en las funciones desempeñadas, además del logro de los objetivos establecidos en el corto y largo plazo.

La satisfacción laboral es la actitud que muestra al servidor público frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que ha desarrollado, es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor y sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas.

- *El clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.*

Tabla 8

Tabla de contingencia de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

CLIMA ORGANIZACIONAL		DESEMPEÑO LABORAL			TOTAL
		Deficiente	Eficiente	Muy Eficiente	
Malo	Nº	5	5	0	10
	%	10,0%	10,0%	0,0%	20,0%
Regular	Nº	2	22	4	28
	%	4,0%	44,0%	8,0%	56,0%
Bueno	Nº	0	2	10	12
	%	0,0%	4,0%	20,0%	24,0%
Total	Nº	7	29	14	50
	%	14,0%	58,0%	28,0%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.67 Sig. P = 0.001 < 0.01

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

Interpretación:

En la Tabla 8 se observa que el 44% de los trabajadores perciben un nivel regular en el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 20% de los trabajadores perciben un nivel bueno en el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.67$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demostrándose que el clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

4.1.7. Prueba de hipótesis específicas

▪ **Objetivo específico:**

Determinar la influencia de la dimensión Estructura del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

El clima es una percepción de los miembros de una organización sobre lo que ocurre en la organización, es decir lo que ocurre con sus miembros, la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional. Mantiene una relación dialéctica con las condiciones estructurales e infraestructurales ya que no depende únicamente de ellas, sino de la percepción que el miembro de la organización tenga de ellas.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones e instituciones, por la incertidumbre que causa en ellas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras en cambio, se enfrentan a unos que son más dinámicos. La estructura representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización ponga en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución.

En este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer que la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas sea una organización exitosa. Ésta será valorada por los empleados que la conforman con agrado, compromiso y satisfacción.

H₁. La dimensión Estructura del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Tabla 9

Tabla de contingencia de la dimensión estructura del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

ESTRUCTURA		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Deficiente	Eficiente	Muy Eficiente	
Malo	N°	5	4	0	9
	%	10,0%	8,0%	0,0%	18,0%
Regular	N°	2	17	5	24
	%	4,0%	34,0%	10,0%	48,0%
Bueno	N°	0	8	9	17
	%	0,0%	16,0%	18,0%	34,0%
Total	N°	7	29	14	50
	%	14,0%	58,0%	28,0%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.52 Sig. P = 0.001 < 0.01

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Interpretación:

En la Tabla 9 se observa que el 34% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión estructura del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 18% de los trabajadores perciben un nivel bueno en la dimensión estructura del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.52$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); quedando demostrado que la estructura del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

▪ Objetivo Específico

Determinar la influencia de la dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, es importante para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la

expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Martínez, 2003).

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa. Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.

Asimismo, influye la variable a nivel de sistemas de organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el comportamiento individual y organizacional, está claro que éste ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales (Brunet, 2005).

La responsabilidad individual de los funcionarios se verá reflejado en el desempeño laboral y este a su vez depende de la satisfacción laboral. Esto puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el

trabajador desarrolla de su propio trabajo, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

H₂. La dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Tabla 10

Tabla de contingencia de la dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Deficiente	Eficiente	Muy Eficiente	
Malo	N°	7	6	0	13
	%	14,0%	12,0%	0,0%	26,0%
Regular	N°	0	16	1	17
	%	0,0%	32,0%	2,0%	34,0%
Bueno	N°	0	7	13	20
	%	0,0%	14,0%	26,0%	40,0%
Total	N°	7	29	14	50
	%	14,0%	58,0%	28,0%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.71 Sig. P = 0.001 < 0.01

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Interpretación:

En la Tabla 10 se observa que el 32% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 26% de los trabajadores perciben un nivel bueno en la dimensión responsabilidad Individual de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un

nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.71$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); quedando demostrado que la dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

▪ **Objetivo Específico**

Determinar la influencia de la dimensión Remuneración del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del área de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

La buena administración de compensaciones es vital para el departamento de recursos humanos ya que garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin la compensación adecuada, es probable que los empleados abandonen la organización y que sea necesario reclutar personal de manera inmediata. Se debe encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, ambos aspectos constituyen en gran medida el objetivo del departamento de recursos humanos, en cuanto a la retribución de la labor de los trabajadores.

Las compensaciones tienen sobre el trabajador un efecto económico, sociológico y psicológico, por esta razón una mala gestión del proceso de

asignación de compensaciones podría afectar negativamente a los trabajadores y en última instancia, a los resultados de la empresa.

La remuneración tradicional en la organización funcional tradicional, se le pagaba al personal principalmente a través de salarios básicos. Estos se determinaban, por lo general, a través de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos con relación al mercado, la industria o la región (Flannery, et. al, 1997).

Una vez que se habían establecido los niveles salariales iniciales, los aumentos de sueldo para la mayoría de los empleados asalariados tradicionales resultaban de las promociones o ascensos, del mérito o del aumento del coste de vida. De esta manera, los empleados estaban habituados a esperar que llegara el aumento por “mérito”, ya sea se lo merecieran o no por su rendimiento o el de su organización. En general, la estrategia de aumento tradicional del sueldo básico, si bien surte efecto en organizaciones tradicionales, no contribuye a promover los valores de las culturas laborales más recientes.

En estas organizaciones más horizontales, el éxito individual y grupal depende del rendimiento y del crecimiento lateral de la fuerza laboral, es decir, de la adquisición de nuevas habilidades y competencias, por lo tanto, la estrategia de remuneración tradicional no motiva a los empleados para que trabajen más rápido y mejor, con lo cual no se está respaldando los valores de una organización de este tipo como son: el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Es así como las algunas organizaciones han llegado a la conclusión que los programas de remuneración tradicionales han sido eclipsados por sus nuevas estructuras, estrategias y procesos laborales, ya que en lugar de respaldar a la organización, están siendo obstáculos para su crecimiento y éxito. Por esto, se ha comenzado a buscar nuevas estrategias salariales que ayuden a impulsar y respaldar los nuevos valores de las

organizaciones actuales, como son la calidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la productividad. El cambio en las compensaciones de las organizaciones actuales ha sido, en general, hacia estrategias de remuneración variable basadas en el rendimiento. Estas estrategias incluyen variados programas de incentivo y remuneran tanto el rendimiento individual como el grupal, por lo tanto, los aumentos o disminuciones dependen de estos rendimientos.

H₃. La dimensión remuneración del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Tabla 11

Tabla de contingencia de la dimensión remuneración del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

REMUNERACION	DESEMPEÑO LABORAL			Total	
	Deficiente	Eficiente	Muy Eficiente		
Malo	N°	7	21	2	30
	%	14,0%	42,0%	4,0%	60,0%
Regular	N°	0	6	9	15
	%	0,0%	12,0%	18,0%	30,0%
Bueno	N°	0	2	3	5
	%	0,0%	4,0%	6,0%	10,0%
Total	N°	7	29	14	50
	%	14,0%	58,0%	28,0%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.54 Sig. P = 0.001 < 0.01

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

Interpretación:

En la Tabla 11 se observa que el 42% de los trabajadores perciben un nivel malo en la dimensión remuneración del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas pero sin embargo un

nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 18% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión remuneración del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.54$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); queda demostrado que la dimensión remuneración del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

▪ **Objetivo Específico**

Determinar la influencia de la dimensión Riesgos y Toma de Decisiones del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

La toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización. La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones.

El éxito de una organización depende gran parte de la rapidez y habilidad con que se implementen estrategias, ya sean en situaciones de crisis o en la implementación de nuevos esquemas modernos que mantengan a la empresa en un nivel competitivo de manera asertiva es decir, planear los procesos, por los que implica la toma de decisiones las organizaciones pueden ser analizadas como sistema de esta manera, los papeles que desempeñen los manager en la tomar medidas permiten conocer su forma de interactuar y categorizarlo con base en sus actividades y funciones. El proceso de adquisición, presupone una serie de actividades y conocimientos para la elaboración de la estrategia o una meta jerarquía

de metas estos pueden tener un sinnfín de posibilidades y alternativas para su realización.

Los procesos de toma de decisiones pueden ser analizados en términos de series o actividades como.

- Búsqueda de procesos.
- Formulación de objetivos.
- Selección de alternativas.
- Evaluación de resultados.

La toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las instituciones, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una alternativa, se dice que a la hora de tomar las elecciones efectivas deben ser de una manera positiva, las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta la cual debe lograrse por medio de una acción.

Por eso la Dirección Regional Agricultura debe tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se llegara a la meta establecida, bajo las circunstancias y limitaciones que existen, así como también reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas que favorecerán para alcanzar la meta buscada, y de esta forma llegar a la mejor que satisfaga el logro de la meta que es el mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agricultura

H₄. La dimensión Riegos y Toma de Decisiones del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Tabla 12

Tabla de contingencia de a dimensión riegos y toma de Decisiones del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Deficiente	Eficiente	Muy Eficiente	
Malo	N°	5	5	0	10
	%	10,0%	10,0%	0,0%	20,0%
Regular	N°	2	23	10	35
	%	4,0%	46,0%	20,0%	70,0%
Bueno	N°	0	1	4	5
	%	0,0%	2,0%	8,0%	10,0%
Total	N°	7	29	14	50
	%	14,0%	58,0%	28,0%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.53 Sig. P = 0.001 < 0.01

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

Interpretación:

En la Tabla 12 se observa que el 46% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión riegos y toma de Decisiones del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 20% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión riegos y toma de Decisiones del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.53$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); queda demostrado que la dimensión riegos y toma de decisiones del clima

organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

▪ **Objetivo Específico**

Determinar la influencia de la dimensión Apoyo del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Dentro de las instituciones se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además hay preocupación por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos. Debido al tiempo que los trabajadores permanecen dentro del Corporativo, la relación que éstos sostengan con los demás, será una fuente de reforzamientos positivos o negativos, siendo una causa directa de su rendimiento laboral y comportamientos hacia sus compañeros.

Los reforzamientos negativos son, todas aquellas circunstancias que generan descontentos y estrés, que, si permanecen por periodos de tiempo ininterrumpidos, mermarán el rendimiento laboral de los involucrados. Este reforzamiento negativo, pueden provenir de los compañeros cercanos de trabajo o de un área completa, que al estar bajo un estrés constante, suelen interaccionar con poca amabilidad y hasta con un tanto de hostilidad.

La relación entre los miembros de la organización de la empresa es palpable diariamente, y de ella dependen muchos aspectos en el buen desarrollo de la empresa. Es muy común hablar del lugar de trabajo como el “segundo hogar” de las personas, dado que diariamente conviven muchas horas con sus compañeros de trabajo. Por ello, el ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y otras variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Las diferencias y conflictos entre las personas se manifiestan por las limitaciones en la comunicación, la tensión que genera una supervisión exigente, poca colaboración y apoyo, afectando a los empleados en su desempeño en el trabajo, se desmotivan y hacen expresar su insatisfacción, lo que impacta los resultados de la organización

H₅. La dimensión apoyo del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Tabla 13

Tabla de contingencia de a dimensión apoyo del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

APOYO	DESEMPEÑO LABORAL			Total	
	Deficiente	Eficiente	Muy Eficiente		
Malo	N°	5	7	0	12
	%	10,0%	14,0%	0,0%	24,0%
Regular	N°	2	21	5	28
	%	4,0%	42,0%	10,0%	56,0%
Bueno	N°	0	1	9	10
	%	0,0%	2,0%	18,0%	20,0%
Total	N°	7	29	14	50
	%	14,0%	58,0%	28,0%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.64 Sig. P = 0.001 < 0.01

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

Interpretación:

En la Tabla 13 se observa que el 42% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión apoyo del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 18% de los trabajadores perciben un nivel bueno en la dimensión apoyo del clima organizacional de la

Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.64$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); queda demostrado que la dimensión apoyo del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

▪ **Objetivo Específico**

Determinar la influencia de la dimensión Tolerancia al Conflicto del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

La tolerancia es una cualidad personal que se define como el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás aunque sean diferentes o contrarias a las propias. Es ser indulgente, respetuoso y considerado a los demás. La tolerancia es ser condescendiente, y permisivo con alguien a causa de las circunstancias que medien, no impedir que haga lo que este desee, es aceptar y admitir la diferencia o la diversidad. La tolerancia es una cualidad necesaria al ser humano que vive en sociedad y que debe para ello saber establecer buenas relaciones con sus semejantes.

Dado que, es uno de los valores más importantes en la consecución de una cultura de paz es precisamente la tolerancia, que implica la aceptación de los otros criterios, las otras personas, localidades, regiones o países, y no puede haber paz si no existe una atmósfera de tolerancia en las relaciones sociales. Es una realidad que en cualquier empresa convergen personas diferentes, poseedoras de rasgos y actitudes que las distinguen, pero que al interior de la organización requieren establecer vínculos armoniosos y laborar en equipo. Mucho más si la mayor parte de su tiempo la pasan en el lugar de trabajo, donde interactuar con sus colegas es tarea obligatoria.

Para hacerlo posible, resulta fundamental aceptar las diferencias, evitar que las convicciones personales o los propios modos de expresión generen conflictos innecesarios. En suma, se trata de conducirse con tolerancia, un valor que se evoca cada noviembre desde 1996, tal como lo dispuso la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU), pero que debe aplicarse en todo momento. Estas consideraciones son aplicables tanto para funcionarios públicos como para los trabajadores de empresas privadas, pues si éstas fomentan disputas por políticas discriminatorias o favoritismos, no sólo ponen en riesgo la justicia dentro de su comunidad laboral, sino su propia salud estructural.

H₆. La dimensión tolerancia al Conflicto del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Tabla 14

Tabla de contingencia de a dimensión tolerancia al Conflicto del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

TOLERANCIA AL CONFLICTO		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Deficiente	Eficiente	Muy Eficiente	
Malo	N°	5	8	0	13
	%	10,0%	16,0%	0,0%	26,0%
Regular	N°	2	18	6	26
	%	4,0%	36,0%	12,0%	52,0%
Bueno	N°	0	3	8	11
	%	0,0%	6,0%	16,0%	22,0%
Total	N°	7	29	14	50
	%	14,0%	58,0%	28,0%	100,0%

Tau-b de Kendall (τ) = 0.56 Sig. P = 0.001 < 0.01

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

Interpretación:

En la Tabla 14 se observa que el 36% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión tolerancia al conflicto del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 16% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión tolerancia al conflicto del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.56$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); queda demostrado que la dimensión tolerancia al Conflicto del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

4.2. Discusión de resultados

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización (Marroquín & Pérez, 2011, p. 3)

Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, etc.; por ello se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado, éstos determinan que

un trabajador que se encuentra emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro (Marroquín & Pérez, 2011, p. 3)

El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para la empresa ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para la empresa, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores (Uría, 2011, p.9).

El clima organizacional institucional se ha convertido en un factor importante, ya que a través del mismo se puede mantener un desempeño laboral óptimo y a la vez alcanzar una eficiencia y eficacia tanto de forma individual como grupal. A nivel de país cada día se está dando mayor importancia hacia este tema ya que las organizaciones dependen de este factor fundamental llamado personas. Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua (Meléndez, 2015, p. 2).

Las organizaciones manifiestan una realidad social y cultural en las sociedades en vista de ello están llamadas a experimentar constantes cambios y renovación. En primer lugar podríamos decir que el clima en las organizaciones es uno de los términos que se utilizan para conocer las percepciones que posee cada individuo acerca de su tarea, participación, comunicación, estilos de dirección y hasta la manera de relacionarse con otras personas y su influencia en el entorno laboral en el que se desenvuelve y las características que reúne una organización o parte de ella.

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

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución. Asimismo, es importante en la revisión del clima laboral generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración del este tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima.

Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la Organización, garantizando alto sentido de contribución. Las personas deben desarrollar capacidad de autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia. El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia. El fomento de la satisfacción: El personal es clave en este tema ya que se genera lazos de confianza entre las dos partes al igual que la participación activa en los temas de la empresa.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de

consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los factores que influyen en el clima organizacional son los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización y estos influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Entonces, los componentes organizativos determinan un particular clima organizacional siendo el que influye en la forma de actuar de sus participantes. Asimismo, los factores organizacionales internos y externos repercuten en el modo de actuar de los integrantes de una institución y también dependen de las percepciones que presenten cada una de estos componentes. Las variadas conductas que se presentan derivan de las actividades y las interacciones así también como las situaciones que afrontan cada uno de los sujetos de la organización.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se señala que cada institución posee características propias que la hacen particulares y diferentes de otras instituciones las mismas que determinan un estilo propio de gestión. En tal sentido el clima organizacional tiene influencia sobre el rendimiento laboral de los funcionarios públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, pero dicha condición dependerá en gran medida del estilo de gestión que se lleve a cabo en cada organización.

De los resultados estadísticos tenemos, que en la Tabla 3, se muestra que el nivel que predomina en la variable Clima Organizacional, es el nivel regular con un 56% (32 trabajadores), seguido del nivel bueno con un 24% (12 trabajadores) mientras que el 20% (10 trabajadores) consideran el nivel malo; según Caligiore & Díaz (2003, p. 645), el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de

la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

El desempeño laboral es un proceso que sirve para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

En las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos (Robbins, 2013).

En la era del conocimiento que vivimos actualmente, han aumentado las exigencias de un mundo moderno, de una sociedad más informatizada, informada y exigente; presionan a las organizaciones tanto públicas como privadas a modernizar sus formas de gestión, sus procesos y servicios. Para poder atender estas exigencias, las organizaciones necesitan personas con más y mejores conocimientos, habilidades y actitudes, y así asegurar que se utilicen los recursos materiales, financieros y tecnológicos de manera eficiente y eficaz.

Es decir las organizaciones dependen, directa e irremediabilmente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a los clientes y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización. A partir de como sean tratadas, pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito, para ello la gerencia debe propiciar y apoyar el desarrollo del personal, y en suma lograr su satisfacción laboral. En esta perspectiva de cambios de paradigma, ya no se habla de administrar “recursos humanos”, sino de gestionar el “talento humano”; es decir en vez de ver a las personas como objetos serviles, se les mira como agentes activos e inteligentes.

En este sentido, las decisiones en materia de recursos humanos deben permitir conciliar las necesidades de la Dirección Regional Agricultura de Chachapoyas y acoger las demandas de sus trabajadores, de modo de mejorar la calidad de vida laboral, debiendo promover la adecuada motivación para el trabajo. El activo máspreciado de toda institución, y en particular de una Dirección Regional Agricultura son sus trabajadores, que le permitirán llevar a cabo su gestión con éxito.

La gestión y las ideas podrían ser imitadas al igual que los procesos y tareas de trabajo ya que son similares, además el desarrollo tecnológico también puede incorporarse, pero el personal es inimitable e inigualable, las personas son únicas y por lo mismo se debe cuidarlas y promover no sólo de su desarrollo intelectual sino también personal.

Para poder ofrecer a los ciudadanos bienes y servicios de calidad y excelencia, las direcciones regionales deben lograr la satisfacción en el trabajo de sus funcionarios y demás trabajadores; en tal sentido, entender los factores que determinan la satisfacción laboral tiene mucho significado para sus directivos. Lograr una alta satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional Agricultura de Chachapoyas, requiere considerar diversas políticas en materia de selección de personal, revisar el sistema remunerativo, promover ascensos y evaluar el desempeño, mejorar las

condiciones de trabajo, mejorar la capacitación y desarrollo de las personas, etc.

En la Tabla 4 se muestra que el nivel que predomina en la variable desempeño laboral, es el nivel eficiente con un 58% (29 trabajadores), seguido del nivel muy eficiente con un 28% (14 trabajadores) mientras que el 14% (7 trabajadores) consideran el nivel deficiente, para Chiavenato (2000, p. 359), el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos; Milkovich & Boudrem (1994) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

De la Tabla 5, sobre las dimensiones del clima organizacional, el nivel que predomina es el regular en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente: riesgos y toma de Decisiones 70%, Apoyo 56%, Tolerancia al Conflicto 52%, Estructura 48%, Responsabilidad Individual 34% y Remuneración 30%. Estos resultados nos indican que el clima organizacional es un asunto de importancia para la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas que busca lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido.

De otro lado, continuando con el análisis podemos afirmar que la dimensión que con mejor puntuación es la de riesgos y toma de Decisiones 70% de regularidad, esto quiere decir que los trabajadores piensan que se percibe el nivel de riesgo cuando se presenta en una situación de trabajo evaluando la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización. Se analiza el papel de los empleados en la toma de decisiones laborales y se delega el proceso de toma de decisiones acorde a los niveles jerárquicos.

La toma de decisiones se realiza según el diseño y estructura organizacional, los trabajadores cuentan con capacidad de resolver individualmente los problemas que se presentan, se tiene definido el camino a seguir y se evalúan las alternativas de solución. Las decisiones se toman conociendo, comprendiendo y analizando los problemas que se presentan; entiende Duque, (2008, p. 50), que la toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Asimismo, el otro lado de la moneda es la dimensión remuneración con un 60% de percepción mala, esto quiere decir que los trabajadores entienden que no se practica la equidad en la remuneración acorde al desarrollo del trabajo, ni brindan incentivos adicionales que motivan al trabajador a realizar un mejor desempeño laboral. Que pocas veces se ofrecen posibilidades de promoción y ascenso laboral. Y no se negocia sobre aspectos laborales acorde a la ley y la normatividad laboral. No se utiliza el premio como incentivo sino el castigo, lo que no incentiva al empleado a hacer bien su trabajo. No se impulsa al trabajador mejorar sus resultados en el mediano plazo y largo plazo, en palabras de Oakland (1989), el sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

Según la Tabla 6, sobre las dimensiones del desempeño laboral, el nivel que prevalece es el eficiente en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente: recursos materiales 64%, recursos humanos

58%, valores 58%, servicios y productos 56%, desarrollo rural 43%, demarcación territorial 41%, ambiental 40%, Innovación 54% y actividades y procesos 36%. Estos resultados nos indican que el desempeño laboral es eficiente en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas; esto quiere decir que las competencias laborales alcanzadas contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la Dirección.

De la misma tabla podemos analizar que la dimensión recursos materiales presenta un nivel eficiente con un 64%, esto según la percepción del trabajador debido a que los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente, se proveen de suficientes materiales a las oficinas y estas poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos. Las instalaciones tienen buena ventilación y luminosidad para atención al público, poseen tecnología y equipos modernos y son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones. Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles y los equipos de comunicación.

De la misma forma, la dimensión recursos humanos con un 58% también presenta un alto índice de eficiencia; esto debido a que se respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección, se aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño, se percibe un liderazgo transformacional en Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, que fomenta el trabajo en equipo. Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función, se implementan programas de capacitación técnicas. Los servidores continúan estudios de maestría y doctorado, se realizan charlas para mejorar el clima laboral y auditorías al desempeño del personal, se comparan el desempeño laboral con los estándares de control. Existe un óptimo el número de trabajadores por área.

En la Tabla 7 se observa el resultado de la prueba de normalidad (kolmogorov-Smirnov) de la variable clima organizacional y sus

respectivas dimensiones y desempeño laboral, denotándose que el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov la mayoría de valores son menores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), en las dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración riesgos y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto; quedando demostrado que la muestra se distribuye de manera no normal, por lo tanto se determina utilizar pruebas no paramétricas para analizar la relación de causalidad entre las variables y este caso se utilizó el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall; Schneider (1990) confirma que las dimensiones del clima laboral varían en función de las percepciones que se tengan en determinada posición dentro de la organización. Así mismo, define el clima como ese conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la organización. Dichas percepciones pueden ser el resultado de la interacción entre las características personales y las características organizacionales.

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, etc.; por ello se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado, éstos determinan que

un servidor público que se encuentra emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro.

El desinterés, el estrés, la falta de concentración, nerviosismo, ausentismo y falta motivación que refleje el personal en su desempeño dependerá del clima organizacional. Así como también los buenos resultados, la responsabilidad interna mutua, roles coordinados, eficiencia y participación, alta calidad de servicio, la creatividad hacia la mejora continua, la credibilidad y confianza. El aprovechamiento al máximo de las diferentes capacidades que posee el personal es también reflejo de la motivación que se brinda para generar compromiso y niveles de satisfacción en las funciones desempeñadas, además del logro de los objetivos establecidos en el corto y largo plazo.

La satisfacción laboral es la actitud que muestra al servidor público frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que ha desarrollado, es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor y sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas.

En la Tabla 8 se observa que el 44% de los trabajadores perciben un nivel regular en el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 20% de los trabajadores perciben un nivel bueno en el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.67$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); demostrándose que el clima organizacional influye

significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

El clima es una percepción de los miembros de una organización sobre lo que ocurre en la organización, es decir lo que ocurre con sus miembros, la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional. Mantiene una relación dialéctica con las condiciones estructurales e infraestructurales ya que no depende únicamente de ellas, sino de la percepción que el miembro de la organización tenga de ellas.

En otras palabras, no tiene que ver exclusivamente con el cómo es la vida en la organización, sino en cómo las personas lo perciben. De nada sirve implementar la mejor de las estructuras, la más avanzada tecnología, o un excelente mantenimiento de los espacios, si la percepción que tienen los miembros de la organización sobre ella y sus integrantes no es buena.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones e instituciones, por la incertidumbre que causa en ellas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras en cambio, se enfrentan a unos que son más dinámicos.

La estructura representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización ponga en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución.

En este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer que la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas sea una organización exitosa. Ésta será valorada por los empleados que la conforman con agrado, compromiso y satisfacción.

En la Tabla 9 se observa que el 34% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión estructura del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 18% de los trabajadores perciben un nivel bueno en la dimensión estructura del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.52$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); quedando demostrado que la estructura del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Para Brunet, L. (2011, p.106), la estructura, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e desestructurado.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Martínez, 2003).

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa. Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.

Asimismo, influye la variable a nivel de sistemas de organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia, los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el comportamiento individual y organizacional, está claro que éste ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales (Brunet, 2005).

La responsabilidad individual de los funcionarios se verá reflejado en el desempeño laboral y este a su vez depende de la satisfacción laboral. Esto puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

En la Tabla 10 se observa que el 32% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 26% de los trabajadores perciben un nivel bueno en la dimensión responsabilidad Individual de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa, asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.71$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); quedando demostrado que la dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Según Litwin & Stringer (1968) la responsabilidad individual; tiene que ver con altas

necesidades de logro para lo cual los miembros de la organización adquieren un mayor sentido de responsabilidad. Saben lo que deben hacer pues tienen el sentimiento de ser su propio jefe dentro de la organización.

Así también, Davis (1983) propone la existencia de elementos para crear un ambiente de mejor desempeño y mayor satisfacción en el trabajo. Entre más favorable sea cuando lo hacen les ofrecerá un valor personal. Dichos elementos que contribuyen a crear un clima laboral favorable son: la calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidad, controles razonables, estructura y burocracia. Además del compromiso del empleado y su participación.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del área de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

La buena administración de compensaciones es vital para el departamento de recursos humanos ya que garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin la compensación adecuada, es probable que los empleados abandonen la organización y que sea necesario reclutar personal de manera inmediata. Se debe encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, ambos aspectos constituyen en gran medida el objetivo del departamento de recursos humanos, en cuanto a la retribución de la labor de los trabajadores.

Las compensaciones tienen sobre el trabajador un efecto económico, sociológico y psicológico, por esta razón una mala gestión del proceso de asignación de compensaciones podría afectar negativamente a los trabajadores y en última instancia, a los resultados de la empresa.

La remuneración tradicional en la organización funcional tradicional, se le pagaba al personal principalmente a través de salarios básicos. Estos se determinaban, por lo general, a través de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos con relación al mercado, la industria o la región (Flannery, et. al, 1997).

En este contexto, el salario se basaba en las habilidades individuales y específicas que una persona aportaba a una tarea determinada. No se alentaba a los empleados a desarrollar otras habilidades, ni se los remuneraba por atributos como la flexibilidad, el razonamiento práctico y la aptitud para trabajar con otros. El mensaje era simple: “haga su trabajo, hágalo bien y nosotros nos haremos cargo de usted” (Flannery, et. al, 1997).

Una vez que se habían establecido los niveles salariales iniciales, los aumentos de sueldo para la mayoría de los empleados asalariados tradicionales resultaban de las promociones o ascensos, del mérito o del aumento del coste de vida. De esta manera, los empleados estaban habituados a esperar que llegara el aumento por “mérito”, ya sea se lo merecieran o no por su rendimiento o el de su organización. En general, la estrategia de aumento tradicional del sueldo básico, si bien surte efecto en organizaciones tradicionales, no contribuye a promover los valores de las culturas laborales más recientes.

En estas organizaciones más horizontales, el éxito individual y grupal depende del rendimiento y del crecimiento lateral de la fuerza laboral, es decir, de la adquisición de nuevas habilidades y competencias, por lo tanto, la estrategia de remuneración tradicional no motiva a los empleados para que trabajen más rápido y mejor, con lo cual no se está respaldando

los valores de una organización de este tipo como son: el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Es así como las algunas organizaciones han llegado a la conclusión que los programas de remuneración tradicionales han sido eclipsados por sus nuevas estructuras, estrategias y procesos laborales, ya que en lugar de respaldar a la organización, están siendo obstáculos para su crecimiento y éxito. Por esto, se ha comenzado a buscar nuevas estrategias salariales que ayuden a impulsar y respaldar los nuevos valores de las organizaciones actuales, como son la calidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la productividad. El cambio en las compensaciones de las organizaciones actuales ha sido, en general, hacia estrategias de remuneración variable basadas en el rendimiento. Estas estrategias incluyen variados programas de incentivo y remuneran tanto el rendimiento individual como el grupal, por lo tanto, los aumentos o disminuciones dependen de estos rendimientos.

En la Tabla 11 se observa que el 42% de los trabajadores perciben un nivel malo en la dimensión remuneración del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas pero sin embargo un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 18% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión remuneración del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.54$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); queda demostrado que la dimensión remuneración del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Para Pujol R. (2003, p.75), señala que el sistema de remuneración debe ser entendido como una parte del concepto más amplio del sistema de reconocimiento, que debe incluir tanto elementos económicos retributivos como no económicos.

La toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización. La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones.

El éxito de una organización depende gran parte de la rapidez y habilidad con que se implementen estrategias, ya sean en situaciones de crisis o en la implementación de nuevos esquemas modernos que mantengan a la empresa en un nivel competitivo de manera asertiva es decir, planear los procesos, por los que implica la toma de decisiones las organizaciones pueden ser analizadas como sistema de esta manera, los papeles que desempeñen los manager en la tomar medidas permiten conocer su forma de interactuar y categorizarlo con base en sus actividades y funciones. El proceso de adquisición, presupone una serie de actividades y conocimientos para la elaboración de la estrategia o una meta jerarquía de metas estos pueden tener un sinfín de posibilidades y alternativas para su realización.

Los procesos de toma de decisiones pueden ser analizados en términos de series o actividades como.

- Búsqueda de procesos.
- Formulación de objetivos.
- Selección de alternativas.
- Evaluación de resultados.

La toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las instituciones, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta

manera poder elegir una alternativa, se dice que a la hora de tomar las elecciones efectivas deben ser de una manera positiva, las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta la cual debe lograrse por medio de una acción.

Por eso la Dirección Regional Agricultura debe tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se llegara a la meta establecida, bajo las circunstancias y limitaciones que existen, así como también reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas que favorecerán para alcanzar la meta buscada, y de esta forma llegar a la mejor que satisfaga el logro de la meta que es el mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agricultura.

En la Tabla 12 se observa que el 46% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión riesgos y toma de Decisiones del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 20% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión riesgos y toma de Decisiones del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.53$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); queda demostrado que la dimensión riegos y toma de decisiones del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Al respecto Vidaurre R. (2009, p.34), manifiesta que la toma de decisiones es un fenómeno de mayor significación dentro de una organización, aquí incluyen las premisas de decisión de participación; canales de decisión; grado de especialidad de las decisiones; hasta el nivel que adoptan las decisiones; reconocimiento de la racionalidad de decidir.

Dentro de las instituciones se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además hay preocupación por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos.

Debido al tiempo que los trabajadores permanecen dentro del Corporativo, la relación que éstos sostengan con los demás, será una fuente de reforzamientos positivos o negativos, siendo una causa directa de su rendimiento laboral y comportamientos hacia sus compañeros.

Los reforzamientos negativos son, todas aquellas circunstancias que generan descontentos y estrés, que si permanecen por periodos de tiempo ininterrumpidos, mermarán el rendimiento laboral de los involucrados. Este reforzamiento negativo, pueden provenir de los compañeros cercanos de trabajo o de un área completa, que al estar bajo un estrés constante, suelen interaccionar con poca amabilidad y hasta con un tanto de hostilidad.

La relación entre los miembros de la organización de la empresa es palpable diariamente, y de ella dependen muchos aspectos en el buen desarrollo de la empresa. Es muy común hablar del lugar de trabajo como el “segundo hogar” de las personas, dado que diariamente conviven muchas horas con sus compañeros de trabajo. Por ello, el ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y otras variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Las diferencias y conflictos entre las personas se manifiestan por las limitaciones en la comunicación, la tensión que genera una supervisión exigente, poca colaboración y apoyo, afectando a los empleados en su desempeño en el trabajo, se desmotivan y hacen expresar su insatisfacción, lo que impacta los resultados de la organización

En la Tabla 13 se observa que el 42% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión apoyo del clima organizacional de la

Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 18% de los trabajadores perciben un nivel bueno en la dimensión apoyo del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.64$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); queda demostrado que la dimensión apoyo del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Al respecto Brunet (2011) señala que no es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo, apoyo y participación de todos los individuos a los que concierne. Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento mismo de su organización. Las diferentes estrategias de desarrollo organizacional no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima.

La tolerancia es una cualidad personal que se define como el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás aunque sean diferentes o contrarias a las propias. Es ser indulgente, respetuoso y considerado a los demás. La tolerancia es ser condescendiente, y permisivo con alguien a causa de las circunstancias que medien, no impedir que haga lo que este desee, es aceptar y admitir la diferencia o la diversidad. La tolerancia es una cualidad necesaria al ser humano que vive en sociedad y que debe para ello saber establecer buenas relaciones con sus semejantes.

Dado que, es uno de los valores más importantes en la consecución de una cultura de paz es precisamente la tolerancia, que implica la aceptación de los otros criterios, las otras personas, localidades, regiones o países, y no puede haber paz si no existe una atmósfera de tolerancia en las relaciones sociales.

Es una realidad que en cualquier empresa convergen personas diferentes, poseedoras de rasgos y actitudes que las distinguen, pero que al interior de la organización requieren establecer vínculos armoniosos y laborar en equipo. Mucho más si la mayor parte de su tiempo la pasan en el lugar de trabajo, donde interactuar con sus colegas es tarea obligatoria.

Para hacerlo posible, resulta fundamental aceptar las diferencias, evitar que las convicciones personales o los propios modos de expresión generen conflictos innecesarios. En suma, se trata de conducirse con tolerancia, un valor que se evoca cada noviembre desde 1996, tal como lo dispuso la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU), pero que debe aplicarse en todo momento. Y es que los seres humanos somos naturalmente diversos, pero eso no significa que seamos incapaces de escuchar y comunicarnos, con el claro objetivo de entablar acuerdos sin dejar de ser quienes somos.

Estas consideraciones son aplicables tanto para funcionarios públicos como para los trabajadores de empresas privadas, pues si éstas fomentan disputas por políticas discriminatorias o favoritismos, no sólo ponen en riesgo la justicia dentro de su comunidad laboral, sino su propia salud estructural.

En la Tabla 14 se observa que el 36% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión tolerancia al conflicto del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 16% de los trabajadores perciben un nivel regular en la dimensión tolerancia al conflicto del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.56$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$); queda demostrado que la dimensión tolerancia al Conflicto del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos

de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Para Ramos (2012, p.77), la tolerancia al conflicto es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En la actualidad una organización eficiente busca que sus trabajadores estén motivados para realizar con orgullo, entusiasmo y diversión su labor, utilizando métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma. Debido a la necesidad que implica reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser la mayoría de veces homogenizadores, universalistas y lineales, se requiere en las empresas tanto en el ámbito público, como privadas promuevan conductas innovadoras e incorporen modernos esquemas gerenciales.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la justificación e importancia del estudio a realizar, ya que el buen funcionamiento de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas requiere entender el comportamiento organizacional a través de la conducta humana por cuanto a través del mismo, se pretende despertar la reflexión de los niveles ejecutivos y autoridades superiores de la organización para asumir un cambio que en donde prevalezca un clima de cooperación, respeto, responsabilidad de asimilar las normas y procedimientos, identificación de problemas y valorar las alternativas de solución para resolverlos.

Considerando tal situación surge la necesidad y el interés de realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional, para conocer la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral existente, este a su vez será el punto de partida para que la organización elabore una propuesta para un Programa de Motivación para el personal, que beneficie tanto a la empresa como a los individuos que laboran en ella. Por otro lado, los resultados de este estudio podrían construir una fuente de consulta actualizada, la cual pudiera ofrecer elementos significativos para ser tomados en cuenta como referencia a investigaciones futuras.

V. CONCLUSIONES

- El clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula
- El nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016 es regular con un 56%.
- El nivel de desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; nivel eficiente con un 58%.
- La dimensión Estructura del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Remuneración del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Riegos y Toma de Decisiones del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Apoyo del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.
- La dimensión Tolerancia al Conflicto del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

VI. RECOMENDACIONES

- Sensibilizar al área de recursos humanos de La Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, y al personal sobre la necesidad e importancia de introducir nuevos cambios en los diversos aspectos diagnosticados en la evaluación del clima organizacional de manera que pueda obtenerse su colaboración y participación en las acciones orientadas a la mejora continua organizacional. Sensibilización que se puede llevar a cabo a través de reuniones, cursos y talleres por área de la organización.
- A los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas participar en políticas que permitan involucrarse en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse con el fin de captar la importancia del clima organizacional como factor clave para el éxito.
- A la Gerencia Regional de Agricultura de Chachapoyas solicitar la creación de una plaza al Estado, para contratar a un coordinador especializado en mantenimiento general y logística, para que realice una evaluación completa de todos los equipos y recursos materiales de la institución, revisando los espacios físicos disponibles para readecuar las oficinas que estén demasiado pobladas.
- Al área de recursos humanos y de planificación estratégica diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca o reconocimiento de logros, reconocimientos al cumplimiento de metas, o reuniones de integración, a fin de fomentar la convivencia con el equipo de trabajo.
- Implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, dentro de las juntas.

- Realizar estrategias de comunicación y compromiso que ayude al trabajo de equipo y a motivar al personal para su debida formación y capacitación de las áreas de la institución.

VII. REFERENCIAS

Acosta, at el. (2010) *Clima organizacional en la Universidad del Papaloapan*, Campus Tuxtepec. Febrero-Junio de 2011. (Reporte técnico No. 3). México: Universidad del Papaloapan.

Alfaro, R. (2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* – Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas- Pontifica Universidad Católica del Perú.

Arias, F. (2006). *Mitos y Errores en la Elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación*. Edición 3. Editor. Episteme.

Arias, M. (2005). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004*. Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

Ausubel at el. (1983) *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo* 2° Ed. Trillas México

Ball, S. (1989) *Micro política de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Ediciones Paidós, Madrid,

Barroso, P. (2004) *Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones*. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.

Borderleau, (1987). *En Jacqueline Hurtado. Metodología de la Investigación Educativa*. Tercera edición. Caracas.

- Brunet, L. (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- Buckley, W. (1993) *La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas*. Amorrortu, Buenos Aires, 2ª edición.
- Bustos, at el. (2001) *Clima Organizacional*. Santiago. Lautaro.
- Cabrera, G. (1996) *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional*. Universidad Central de Chile.
- Castellanos (2012) *Desempeño y el Clima Organizacional de la Procuraduría General del Estado Trujillo*. De la Universidad Nacional Experimental "Rafael Maria Baralt".
- Castillo, J. (2003) *Administración de Personal*. Tercera Edición. Colombia, Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, A. (2000) *Administración de Recursos Humanos*, 5ª Edición, Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano*. Bogotá. Ed. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1995) *Introducción a la teoría de la Administración*. México. Editorial. Mcgraw Hill.
- Cortes, N. (2009) *Diagnóstico del clima organizacional*, Hospital Dr. Luis F. Nachon, Xalapa, Veracruz – 2009 - Tesis para optar el Grado de Magister en Salud Pública, Universidad Veracruzana – Xalapa. México
- Cummings, T. & Worley, C. (2007) *Introducción general al desarrollo organizacional*. En T. G. Cummings, & C. G. Worley, Desarrollo organizacional y cambio. México: Thomson.

- Dänetto, K. & Salom, C. (1992). *Motivación de Logro, Actitud Hacia el Trabajo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*. México: Memorias Evento 4.
- Dankhe, L. (1989), *La comunicación humana: ciencia social*, McGraw-Hill, México, 1989).
- Dessler, G. (1996) *Administración Personal*. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, México.
- Escorihuela, L. (1999) *El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar*.
- Fernandez Bringaf, T. (S. F). Diseño y desarrollo del trabajo de investigación. Trujillo: Escuela Internacional de Post Grado: Universidad Cesar Vallejo.
- Figuroa, S. (2012) *Diagnóstico de clima laboral, basado en el proceso de Modernización de las Instituciones de Salud Pública: La Autogestión en Red-* (Tesis Para optar el Grado de Licenciado en Sociología), Santiago de Chile – Chile.
- García, A. (1998) *Conceptos de Organización Industrial*. Editorial Marcombo. España.
- García (2011). El Desempeño Laboral y la Calidad del Servicio de los Centros Ambulatorios Tipo III del Municipio Cabimas.
- García, C. (2014) *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la División Médico Legal II La Libertad* - (Tesis para optar el Grado de Magister en Gestión Pública.) Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo – Trujillo.
- Hackman, E. & Ordhan, L. (1992) *Comportamiento Humano con la Organización*. México. Fondo Educativo Interamericano.

- Hamuy, L. at al. (2003) *Expectativas y experiencias de los usuarios del sistema de salud México*, Universidad Autónoma de México.
- Kolb, D. at al. (2001) *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2003) *Administración una Perspectiva Global*. McGraw Hill.
- Kreitner & Kinicki. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. México: McGraw Hill
- López (2010) *La Evaluación del Desempeño y Competencias Laborales del Personal Administrativo del Instituto Municipal de Aseo Urbano de Cabimas*.
- Maslow, A. (1991) *La Motivación y la Personalidad, Teoría Jerárquica de las necesidades de Maslow*, Madrid, España.
- Maslow, A (1982) *La Teoría de la Motivación Humana*. Kairos. New Jersey
- Mazuelos & Gonzales (2013) *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción del cliente en las pequeñas empresas en el distrito de Huacho*. Tesis Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Mazuelos C. at el. (2013) *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción del cliente en las pequeñas empresas en el distrito de Huacho*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Montalbán, J. (2003) *Evaluación del Clima Organizacional*. México: Limas.
- Montero (2014) *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la División Médico Legal II La Libertad*,

Ministerio Público – 2014. Tesis para obtener el grado académico de magister en gestión pública. Universidad Cesar Vallejo. 2014. Trujillo

Monteza, N. (2012) *Influencia del clima laboral en la satisfacción de la enfermeras del centro quirúrgico – Hospital Essalud Chiclayo, 2010* - Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Enfermería-Chiclayo Perú.

Orbegoso, A. (2010) *Meta-análisis de investigaciones sobre Clima Organizacional en el Perú-* Universidad César Vallejo – Trujillo.

Patterson, P. (1993) *El rol de las expectativas y desempeño de productos.* Psicología y marketing. Val 10 N° 5.

Peláez, O. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos.* Tesis UNMSM. Lima

Pérez, E. & Salom de B. (1992). *Las Motivaciones Sociales y la Satisfacción Laboral.* México: Memorias Evento 4.

Pérez, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico.* Tesis de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello.

Ramos, J. at el. (2002) *Condiciones de trabajo y clima laboral.* En J. M. Peiró Silla, & F. Prieto Alonso. (Eds.). Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto (pp. 37-90). Madrid: Síntesis.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional.* México. Pearson Educación.

Rodríguez, A. & Hernández M. (2002), *Los beneficios generados por la relación: Un análisis unilateral a partir de la teoría de recursos y capacidades,* Cuadernos de Administración, 26, 115 - 136.

- Rodríguez, M. (2004) *Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una Empresa Química Industrial*. Tesis Universidad Veracruzana de Minatitlán.
- Sabino, (1992) *El proceso de investigación*- Caracas: Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.
- Sánchez, J. & García, M. (s/f). *Estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital*. Almería: Asociación de Enfermería en Salud Mental.
- Santana, P., & Araujo, Y. (2007) *Clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (Ed.), *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 1, pp. 296-324. Palma de Mallorca.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México.
- Sotomayor, F. (2013) *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua* – Tesis para optar el Título de Licenciada en Administración – Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – Perú.
- Tamayo, M. (2001) *Proceso de la Investigación Científica*. México. Limusa.
- Tarazona, D. & Alba, R. (2004) *Condiciones psicosociales del trabajo*. Lima: UNMSM. Trabajos de Grados.
- Valentín, A. (2010). *Guía práctica para la elaboración del plan de empresa*. Cabildo de La Palma y Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A.

- Vásquez, E. (1999). *Reflexiones sobre el valor (I)*. Suplemento Cultural de Últimas Noticias, (1.606)
- Venegas, C. (2010) *Relación entre la percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de HERLO y su perfil Auto regulatorio*. Tesis de maestría no publicada, Universidad De La Salle Bajío, León Guanajuato, México.
- Venutolo, Emilio. (2009) *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de buenos aires (argentina)*- Tesis para optar el Grado de Doctor en Gestión de Empresas, de la Universidad de Valencia, España.
- Villegas, K. (2007) *Desempeño del recurso humano según la satisfacción laboral en la dirección general de sanidad aeronáutica de la fuerza aérea boliviana de la ciudad de la Paz el último trimestre de la gestión 2005*- Tesis para optar el Grado de Magister en Ciencias de la Salud Pública con Mención en Salud, de la Universidad Mayor de San Andrés de la Paz Bolivia.
- Warren, B. (1990) *Teoría de la Administración*. México: Editorial Limusa
- Werther, W. & Davis, K. (1989). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad: _____

Sexo: Masculino []

Femenino []

Nivel: _____

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para el nivel del clima organizacional existente en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar la realidad laboral de los servidores públicos y por ende en la mejor atención a la ciudadanía.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 47 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (X) en la letra que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en su institución.

- Si no ocurre, marca la alternativa **NUNCA (0)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (1)**
- Si ocurre muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (2)**
- Si ocurre continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (3)**

Nº	ÍTEMS	NUNCA (0)	A VECES (1)	CASI SIEMPRE (2)	SIEMPRE (3)
Estructura					
1	Los servidores públicos realizan sus obligaciones de manera satisfactoria.				
2	Existe un respeto irrestricto por las reglas laborales y de convivencia laboral.				
3	Las políticas con las que cuenta el Gobierno Regional son acordes a su realidad social y laboral.				
4	Las directrices del Gobierno Regional definen la forma de llevar a cabo una tarea.				
5	Se superan limitaciones en el desarrollo de su trabajo.				
6	Se establecen los objetivos y las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.				

7	Se definen las tareas asignadas a los servidores públicos y se planifica el trabajo.				
Responsabilidad Individual					
8	El servidor público posee un sentimiento de autonomía en la realización de sus labores				
9	Se otorga responsabilidad y autonomía a los servidores públicos del Gobierno Regional.				
10	Los servidores públicos responden por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.				
11	Se realiza proyección social hacia la comunidad.				
12	Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores.				
13	Los servidores públicos asumen de manera consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo.				
14	Se brinda motivación y confianza por parte de los jefes hacia los trabajadores				
15	El proceso de supervisión se realiza de forma permanente para evaluar los resultados.				
Remuneración					
16	Se practica la equidad en la remuneración acorde al desarrollo del trabajo.				
17	Se brindan incentivos adicionales que motivan al trabajador a realizar un mejor desempeño laboral.				
18	Se ofrecen posibilidades de promoción y ascenso laboral.				
19	Se negocia sobre aspectos laborales acorde a la ley y la normatividad laboral.				
20	Se utiliza el premio como incentivo y no el castigo.				
21	Se incentiva al empleado a hacer bien su trabajo.				
22	Se impulsa al trabajador mejorar sus resultados en el mediano plazo y largo plazo.				
Riesgos y Toma de Decisiones					
23	Se percibe el nivel de riesgo cuando se presenta en una situación de trabajo.				
24	Se evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización.				
25	Se analiza el papel de los empleados en la toma de decisiones laborales.				
26	Se delega el proceso de toma de decisiones acorde a los niveles jerárquicos.				
27	La toma de decisiones se realiza según el diseño y estructura organizacional.				
28	Los trabajadores cuentan con capacidad de resolver individualmente los problemas que se presentan.				
29	Se tiene definido el camino a seguir y se evalúan las alternativas de solución.				
30	Las decisiones se toman conociendo, comprendiendo y analizando los problemas que se presentan.				
Apoyo					
31	Existen apoyos lazos de amistad entre los empleados del Gobierno Regional de Amazonas.				
32	Los jefes brindan apoyo a sus empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.				

33	Existe cooperación y ayuda entre los empleados del Gobierno Regional de Amazonas.				
34	Se practica el apoyo mutuo para resolver problemas laborales dentro de la institución.				
35	No se promueve la represalia de los superiores o compañeros de trabajo ante los errores.				
36	El nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo es alto.				
37	Se brinda apoyo materiales y humano oportuno y siempre que es requerido.				
38	Los trabajadores se sienten apoyados por su institución, se muestran más comprometidos y hacen mejor su trabajo.				
39	Se utilizan mejores estrategias para compartir lo que saben con sus compañeros.				
Tolerancia al Conflicto					
40	Se brinda un clima de confianza a los trabajadores para la realización de sus labores.				
41	Se superan las divergencias de opiniones a través del diálogo permanente.				
42	Se fomenta el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.				
43	Se promueve que los trabajadores traten abiertamente sus conflictos aceptando las críticas.				
44	Se respeta las opiniones tanto de los jefes como de los trabajadores en igualdad de condiciones.				
45	Existe comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la institución evitando que se generen conflictos.				
46	Se busca el equilibrio permanente, se promueve el cambio y el aprendizaje dentro de la institución.				
47	Se promueven el aporte de ideas innovadoras aceptando las opiniones divergentes.				

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Edad: _____

Sexo: Masculino []

Femenino []

Nivel: _____

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para medir el nivel de rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas.

Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar el rendimiento laboral y productividad de los servidores públicos y consecuentemente mayor eficiencia en la gestión.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 61 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (x) en la letra que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en su institución.

- Si no ocurre nunca, marca la alternativa **NUNCA (0)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (1)**
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (2)**
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (3)**

Nº	ÍTEMS	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Recursos Humanos					
1	Respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección.				
2	Aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño.				
3	Perciben un liderazgo transformacional en el Gobierno Regional.				
4	Fomentan el trabajo en equipo.				
5	Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función.				

6	Se implementan programas de capacitación técnicas.				
7	Los servidores continúan estudios de maestría y doctorado.				
8	Se realizan charlas para mejorar el clima laboral.				
9	Realizan auditorías al desempeño del personal.				
10	Comparan el desempeño laboral con los estándares de control.				
11	Es el óptimo el número de trabajadores por área.				
12	Es el tiempo que trabajas el normado por ley.				
13	Racionalizan al personal que brinda el servicio público.				
Actividades y procesos					
14	Cuentan con la dotación económica presupuestaria y equipo para ejecutarlas.				
15	Son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar.				
16	Es el adecuado el tiempo de espera para acceder al servicio.				
17	Están disponibles las bases de datos informáticos de la administración.				
18	Existe comunicación e información clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que se presta.				
19	Realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano.				
20	Realizan una atención personalizada a los usuarios.				
21	Están bien formados y capacitados para atender al usuario.				
22	Brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario.				
23	Muestran interés por agilizar los trabajos.				
Recursos materiales					
24	Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente.				
25	Se proveen de suficientes materiales a las oficinas.				
26	Poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos.				
27	Las instalaciones tienen buena ventilación y luminosidad para atención al público.				
28	Poseen tecnología y equipos modernos.				
29	Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones.				
30	Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles.				
31	Son suficientes y modernos los equipos de comunicación.				
Valores					
32	Se identifican con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo.				
33	Realizan la rendición de cuentas ante los integrantes de la institución, usuarios y sociedad.				
34	Existe buena reputación y confianza en la institución como servicio público.				
35	Es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos.				
36	Son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo.				

37	Actúan con transparencia en su centro de trabajo y en su vida social.				
38	Solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación.				
39	Demuestran respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.				
40	Se promueve la convivencia armónica y un ambiente de paz y democracia.				
41	Son solidarios frente a los problemas y necesidades que pueden estar afrontando algún compañero de trabajo.				
42	Existe la cultura por los principios, normas y valores.				
	Innovación				
43	Fomentan la cultura por la innovación e investigación.				
44	Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y locales.				
45	Crean alianzas con las autoridades regionales y grupos externos.				
46	Se caracteriza la institución donde labora por la flexibilidad y la adaptación al cambio.				
47	Intenta sobresalir su institución en base a su identidad y de sus soluciones novedosas.				
48	Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren para innovar.				
49	Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas.				
50	Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos.				
51	Existen los recursos necesarios para realizar la innovación.				
	Servicios y productos				
52	Se elaboran el número óptimo de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral.				
53	La presencia y apariencia que muestran es adecuada.				
54	Proporcionan el servicio en el plazo prometido.				
55	La atención al usuario es rápida y oportuna.				
56	Son corteses, amables y correctos al atender a los usuarios.				
57	Comprenden y atienden las necesidades al usuario.				
58	Presentan los resultados logrados por unidad de tiempo.				
59	Es el mismo para todos los usuarios la facilidad y equidad de los servicios.				
60	Se hace con una mínima necesaria utilización de recursos, la producción del servicio.				
61	Se cumplen las metas de los expedientes o documentos procesados.				

Anexo 3

Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

Nº	ÍTEMS	Correlación elemento – total corregida	Alfa de Cronbach si el ítem se borra
Estructura			
1	Los servidores públicos realizan sus obligaciones de manera satisfactoria.	,074	,757
2	Existe un respeto irrestricto por las reglas laborales y de convivencia laboral.	,489	,701
3	Las políticas con las que cuenta el Gobierno Regional son acordes a su realidad social y laboral.	,864	,624
4	Las directrices del Gobierno Regional definen la forma de llevar a cabo una tarea.	,274	,730
5	Se superan limitaciones en el desarrollo de su trabajo.	,360	,718
6	Se establecen los objetivos y las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.	,437	,706
7	Se definen las tareas asignadas a los servidores públicos y se planificación el trabajo.	,758	,650
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Responsabilidad Individual			
8	El servidor público posee un sentimiento de autonomía en la realización de sus labores	,538	,584
9	Se otorga responsabilidad y autonomía a los servidores públicos del Gobierno Regional.	,571	,599
10	Los servidores públicos responden por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.	,168	,663
11	Se realiza proyección social hacia la comunidad.	,138	,681
12	Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores.	,275	,647
13	Los servidores públicos asumen de manera consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo.	,425	,613
14	Se brinda motivación y confianza por parte de los jefes hacia los trabajadores	,552	,594
15	El proceso de supervisión se realiza de forma permanente para evaluar los resultados.	,189	,681
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Remuneración			
16	Se practica la equidad en la remuneración acorde al desarrollo del trabajo.	,587	,715
17	Se brindan incentivos adicionales que motivan al trabajador a realizar un mejor desempeño laboral.	,574	,719
18	Se ofrecen posibilidades de promoción y ascenso laboral.	,358	,754
19	Se negocia sobre aspectos laborales acorde a la ley y la normatividad laboral.	,358	,754

20	Se utiliza el premio como incentivo y no el castigo.	,683	,697
21	Se incentiva al empleado a hacer bien su trabajo.	,740	,703
22	Se impulsa al trabajador mejorar sus resultados en el mediano plazo y largo plazo.	,000	,771
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Riegos y Toma de Decisiones			
23	Se percibe el nivel de riesgo cuando se presenta en una situación de trabajo.	,262	,705
24	Se evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización.	,650	,645
25	Se analiza el papel de los empleados en la toma de decisiones laborales.	,453	,669
26	Se delega el proceso de toma de decisiones acorde a los niveles jerárquicos.	,612	,631
27	La toma de decisiones se realiza según el diseño y estructura organizacional.	,488	,660
28	Los trabajadores cuentan con capacidad de resolver individualmente los problemas que se presentan.	,630	,651
29	Se tiene definido el camino a seguir y se evalúan las alternativas de solución.	,490	,660
30	Las decisiones se toman conociendo, comprendiendo y analizando los problemas que se presentan.	,130	,753
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Apoyo			
31	Existen apoyo lazos de amistad entre los empleados del Gobierno Regional de Amazonas.	,055	,853
32	Los jefes brindan apoyo a sus empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.	,676	,791
33	Existe cooperación y ayuda entre los empleados del Gobierno Regional de Amazonas.	,774	,789
34	Se practica el apoyo mutuo para resolver problemas laborales dentro de la institución.	,850	,779
35	No se promueve la represalia de los superiores o compañeros de trabajo ante los errores.	,305	,841
36	El nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo es alto.	,850	,779
37	Se brinda apoyo materiales y humano oportuno y siempre que es requerido.	,850	,779
38	Los trabajadores se sienten apoyados por su institución, se muestran más comprometidos y hacen mejor su trabajo.	,850	,779
39	Se utilizan mejores estrategias para compartir lo que saben con sus compañeros.	,343	,844
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Tolerancia al Conflicto			
40	Se brinda un clima de confianza a los trabajadores para la realización de sus labores.	,379	,771
41	Se superan las divergencias de opiniones a través del diálogo permanente.	,390	,769
42	Se fomenta el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.	,485	,755

43	Se promueve que los trabajadores traten abiertamente sus conflictos aceptando las críticas.	,265	,791
44	Se respeta las opiniones tanto de los jefes como de los trabajadores en igualdad de condiciones.	,456	,760
45	Existe comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la institución evitando que se generen conflictos.	,519	,751
46	Se busca el equilibrio permanente, se promueve el cambio y el aprendizaje dentro de la institución.	,705	,719
47	Se promueven el aporte de ideas innovadoras aceptando las opiniones divergentes.	,623	,735
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			

Anexo 4

Confiabilidad de los ítems y dimensiones del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

Nº	ÍTEMS	Correlación elemento – total corregida	Alfa de Cronbach si el ítem se borra
Recursos Humanos			
1	Respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección.	,770	,715
2	Aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño.	,770	,715
3	Perciben un liderazgo transformacional en el Gobierno Regional.	,000	,766
4	Fomentan el trabajo en equipo.	,000	,766
5	Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función.	,285	,755
6	Se implementan programas de capacitación técnicas.	,527	,727
7	Los servidores continúan estudios de maestría y doctorado.	,167	,859
8	Se realizan charlas para mejorar el clima laboral.	,770	,715
9	Realizan auditorías al desempeño del personal.	,770	,715
10	Comparan el desempeño laboral con los estándares de control.	,790	,697
11	Es el óptimo el número de trabajadores por área.	,770	,715
12	Es el tiempo que trabajas el normado por ley.	,431	,776
13	Racionalizan al personal que brinda el servicio público.	,394	,772
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Actividades y procesos			
14	Cuentan con la dotación económica presupuestaria y equipo para ejecutarlas.	,756	,786
15	Son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar.	,463	,806
16	Es el adecuado el tiempo de espera para acceder al servicio.	,695	,767
17	Están disponibles las bases de datos informáticos de la administración.	,515	,792
18	Existe comunicación e información clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que se presta.	,017	,838
19	Realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano.	,463	,806
20	Realizan una atención personalizada a los usuarios.	,385	,812
21	Están bien formados y capacitados para atender al usuario.	,640	,775
22	Brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario.	,756	,758
23	Muestran interés por agilizar los trabajos.	,601	,781
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$			

La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Recursos materiales			
24	Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente.	,571	,885
25	Se proveen de suficientes materiales a las oficinas.	,833	,874
26	Poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos.	,849	,867
27	Las instalaciones tienen buena ventilación y luminosidad para atención al público.	,533	,887
28	Poseen tecnología y equipos modernos.	,355	,905
29	Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones.	,640	,880
30	Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles.	,610	,882
31	Son suficientes y modernos los equipos de comunicación.	,709	,875
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Valores			
32	Se identifican con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo.	,207	,828
33	Realizan la rendición de cuentas ante los integrantes de la institución, usuarios y sociedad.	,166	,832
34	Existe buena reputación y confianza en la institución como servicio público.	,478	,800
35	Es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos.	,533	,792
36	Son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo.	,749	,756
37	Actúan con transparencia en su centro de trabajo y en su vida social.	,673	,769
38	Solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación.	,727	,760
39	Demuestran respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.	,632	,778
40	Se promueve la convivencia armónica y un ambiente de paz y democracia.	,819	,768
41	Son solidarios frente a los problemas y necesidades que pueden estar afrontando algún compañero de trabajo.	,636	,795
42	Existe la cultura por los principios, normas y valores.	,842	,765
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Innovación			
43	Fomentan la cultura por la innovación e investigación.	,819	,768
44	Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y locales.	,636	,795
45	Crean alianzas con las autoridades regionales y grupos externos.	,842	,765
46	Se caracteriza la institución donde labora por la flexibilidad y la adaptación al cambio.	,326	,824
47	Intenta sobresalir su institución en base a su identidad y de sus soluciones novedosas.	,458	,817

48	Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieres para innovar.	,289	,828
49	Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas.	,483	,815
50	Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos.	,737	,782
51	Existen los recursos necesarios para realizar la innovación.	,271	,833
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			
Servicios y productos			
52	Se elaboran el número óptimo de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral.	,571	,885
53	La presencia y apariencia que muestras es adecuada.	,833	,874
54	Proporcionan el servicio en el plazo prometido.	,849	,867
55	La atención al usuario es rápida y oportuna.	,533	,887
56	Son corteses, amables y correctos al atender a los usuarios.	,355	,905
57	Comprenden y atienden las necesidades al usuario.	,640	,880
58	Presentan los resultados logrados por unidad de tiempo.	,610	,882
59	Es el mismo para todos los usuarios la facilidad y equidad de los servicios.	,709	,875
60	Se hace con una mínima necesaria utilización de recursos, la producción del servicio.	,640	,880
61	Se cumplen las metas de los expedientes o documentos procesados.	,780	,870
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,688$ La fiabilidad se considera como ACEPTABLE			

Anexo 5

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

TITULO DE LA TESIS: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA DE CHACHAPOYAS, 2016.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA				
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Clima Organizacional	Estructura	Los servidores públicos realizan sus obligaciones de manera satisfactoria.	Los servidores publicos realizan sus obligaciones de manera satisfactoria.					/		/		/		/				
		Existe un respeto irrestricto por las reglas laborales y de convivencia laboral.	Existe un respeto irrestricto por las reglas laborales y de convivencia laboral.					/		/		/		/				
		Las políticas con las que cuenta el Gobierno Regional son acordes a su realidad social y laboral.	Las políticas con las que cuenta el Gobierno Regional son acordes a su realidad social y laboral.					/		/		/		/				
		Las directrices del Gobierno Regional definen la forma de llevar a cabo una tarea.	Las directrices del Gobierno Regional definen la forma de llevar a cabo una tarea.					/		/		/		/				
		Se superan limitaciones en el desarrollo de su trabajo.	Se superan limitaciones en el desarrollo de su trabajo.					/		/		/		/				
		Se establecen los objetivos y las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.	Se establecen los objetivos y las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.					/		/		/		/				
		Se definen las tareas asignadas a los servidores publicos y se planificación el trabajo.	Se definen las tareas asignadas a los servidores publicos y se planificación el trabajo.					/		/		/		/				

Responsabilidad Individual	El servidor público posee un sentimiento de autonomía en la realización de sus labores	El servidor público posee un sentimiento de autonomía en la realización de sus labores				/		/		/		/		
	Se otorga responsabilidad y autonomía a los servidores públicos del Gobierno Regional.	Se otorga responsabilidad y autonomía a los servidores públicos del Gobierno Regional.				/		/		/		/		
	Los servidores públicos responden por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.	Los servidores públicos responden por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.				/		/		/		/		
	Se realiza proyección social hacia la comunidad.	Se realiza proyección social hacia la comunidad.				/		/		/		/		
	Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores.	Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores.				/		/		/		/		
	Los servidores públicos asumen de manera consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo.	Los servidores públicos asumen de manera consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo.				/		/		/		/		
	Se brinda motivación y confianza por parte de los jefes hacia los trabajadores	Se brinda motivación y confianza por parte de los jefes hacia los trabajadores				/		/		/		/		
	El proceso de supervisión se realiza de forma permanente para evaluar los resultados.	El proceso de supervisión se realiza de forma permanente para evaluar los resultados.				/		/		/		/		
Remuneración	Se practica la equidad en la remuneración acorde al desarrollo del trabajo.	Se practica la equidad en la remuneración acorde al desarrollo del trabajo.				/		/		/		/		
	Se brindan incentivos adicionales que motivan al trabajador a realizar un mejor desempeño laboral.	Se brindan incentivos adicionales que motivan al trabajador a realizar un mejor desempeño laboral.				/		/		/		/		
	Se ofrecen posibilidades de promoción y ascenso laboral.	Se ofrecen posibilidades de promoción y ascenso laboral.				/		/		/		/		
	Se negocia sobre aspectos laborales acorde a la ley y la normatividad laboral.	Se negocia sobre aspectos laborales acorde a la ley y la normatividad laboral.				/		/		/		/		
	Se utiliza el premio como incentivo y no el castigo.	Se utiliza el premio como incentivo y no el castigo.				/		/		/		/		
	Se incentiva al empleado a hacer bien su trabajo.	Se incentiva al empleado a hacer bien su trabajo.				/		/		/		/		
	Se impulsa al trabajador mejorar sus resultados en el mediano plazo y largo plazo.	Se impulsa al trabajador mejorar sus resultados en el mediano plazo y largo plazo.				/		/		/		/		
Se percibe el nivel de riesgo cuando se presenta en una situación de trabajo.	Se percibe el nivel de riesgo cuando se presenta en una situación de trabajo.				/		/		/		/			

Riesgos y Toma de Decisiones	Se evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización.	Se evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización.					/		/		/		/			
	Se analiza el papel de los empleados en la toma de decisiones laborales.	Se analiza el papel de los empleados en la toma de decisiones laborales.					/		/		/		/			
	Se delega el proceso de toma de decisiones acorde a los niveles jerárquicos.	Se delega el proceso de toma de decisiones acorde a los niveles jerárquicos.					/		/		/		/			
	La toma de decisiones se realiza según el diseño y estructura organizacional.	La toma de decisiones se realiza según el diseño y estructura organizacional.					/		/		/		/			
	Los trabajadores cuentan con capacidad de resolver individualmente los problemas que se presentan.	Los trabajadores cuentan con capacidad de resolver individualmente los problemas que se presentan.					/		/		/		/			
	Se tiene definido el camino a seguir y se evalúan las alternativas de solución.	Se tiene definido el camino a seguir y se evalúan las alternativas de solución.					/		/		/		/			
	Las decisiones se toman conociendo, comprendiendo y analizando los problemas que se presentan.	Las decisiones se toman conociendo, comprendiendo y analizando los problemas que se presentan.					/		/		/		/			
Apoyo	Existen apoyo lazos de amistad entre los empleados del Gobierno Regional de Amazonas.	Existen apoyo lazos de amistad entre los empleados del Gobierno Regional de Amazonas.					/		/		/		/			
	Los jefes brindan apoyo a sus empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.	Los jefes brindan apoyo a sus empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.					/		/		/		/			
	Existe cooperación y ayuda entre los empleados del Gobierno Regional de Amazonas.	Existe cooperación y ayuda entre los empleados del Gobierno Regional de Amazonas.					/		/		/		/			
	Se practica el apoyo mutuo para resolver problemas laborales dentro de la institución.	Se practica el apoyo mutuo para resolver problemas laborales dentro de la institución.					/		/		/		/			
	No se promueve la represalia de los superiores o compañeros de trabajo ante los errores.	No se promueve la represalia de los superiores o compañeros de trabajo ante los errores.					/		/		/		/			
	El nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo es alto.	El nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo es alto.					/		/		/		/			
	Se brinda apoyo materiales y humano oportuno y siempre que es requerido.	Se brinda apoyo materiales y humano oportuno y siempre que es requerido.					/		/		/		/			
Los trabajadores se sienten apoyados por su institución, se muestran más comprometidos y hacen mejor su trabajo.	Los trabajadores se sienten apoyados por su institución, se muestran más comprometidos y hacen mejor su trabajo.					/		/		/		/				

	Se utilizan mejores estrategias para compartir lo que saben con sus compañeros.	Se utilizan mejores estrategias para compartir lo que saben con sus compañeros.				/		/		/		/	
Tolerancia al Conflicto	Se brinda un clima de confianza a los trabajadores para la realización de sus labores.	Se brinda un clima de confianza a los trabajadores para la realización de sus labores.				/		/		/		/	
	Se superan las divergencias de opiniones a través del diálogo permanente.	Se superan las divergencias de opiniones a través del diálogo permanente.				/		/		/		/	
	Se fomenta el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.	Se fomenta el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.				/		/		/		/	
	Se promueve que los trabajadores traten abiertamente sus conflictos aceptando las críticas.	Se promueve que los trabajadores traten abiertamente sus conflictos aceptando las críticas.				/		/		/		/	
	Se respeta las opiniones tanto de los jefes como de los trabajadores en igualdad de condiciones.	Se respeta las opiniones tanto de los jefes como de los trabajadores en igualdad de condiciones.				/		/		/		/	
	Existe comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la institución evitando que se generen conflictos.	Existe comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la institución evitando que se generen conflictos.				/		/		/		/	
	Se busca el equilibrio permanente, se promueve el cambio y el aprendizaje dentro de la institución.	Se busca el equilibrio permanente, se promueve el cambio y el aprendizaje dentro de la institución.				/		/		/		/	
	Se promueven el aporte de ideas innovadoras aceptando las opiniones divergentes.	Se promueven el aporte de ideas innovadoras aceptando las opiniones divergentes.				/		/		/		/	



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL"

OBJETIVO: Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

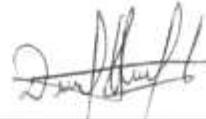
DIRIGIDO A: Servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Velasquez Casana Ydala Yesenia

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Gestión Pública y Desarrollo local

VALORACIÓN:

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
--------------------	--------------	---------	-------



FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 6

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

TITULO DE LA TESIS: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA DE CHACHAPOYAS, 2016.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desempeño Laboral	Recursos Humanos	Respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección.	Respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección.					/		/		/		/			
		Aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño.	Aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño.					/		/		/		/			
		Perciben un liderazgo transformacional en el Gobierno Regional.	Perciben un liderazgo transformacional en el Gobierno Regional.					/		/		/		/			
		Fomentan el trabajo en equipo.	Fomentan el trabajo en equipo.					/		/		/		/			
		Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función.	Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función.					/		/		/		/			
		Se implementan programas de capacitación técnicas.	Se implementan programas de capacitación técnicas.					/		/		/		/			
		Los servidores continúan estudios de maestría y doctorado.	Los servidores continúan estudios de maestría y doctorado.					/		/		/		/			
		Se realizan charlas para mejorar el clima laboral.	Se realizan charlas para mejorar el clima laboral.					/		/		/		/			

	Realizan auditorías al desempeño del personal.	Realizan auditorías al desempeño del personal.				/		/		/		/		
	Comparan el desempeño laboral con los estándares de control.	Comparan el desempeño laboral con los estándares de control.				/		/		/		/		
	Es el óptimo el número de trabajadores por área.	Es el óptimo el número de trabajadores por área.				/		/		/		/		
	Es el tiempo que trabaja el normado por ley.	Es el tiempo que trabaja el normado por ley.				/		/		/		/		
	Racionalizan al personal que brinda el servicio público.	Racionalizan al personal que brinda el servicio público.				/		/		/		/		
Actividades y Procesos	Cuentan con la dotación económica presupuestaria y equipo para ejecutarlas.	Cuentan con la dotación económica presupuestaria y equipo para ejecutarlas.				/		/		/		/		
	Son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar.	Son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar.				/		/		/		/		
	Es el adecuado el tiempo de espera para acceder al servicio.	Es el adecuado el tiempo de espera para acceder al servicio.				/		/		/		/		
	Están disponibles las bases de datos informáticos de la administración.	Están disponibles las bases de datos informáticos de la administración.				/		/		/		/		
	Existe comunicación e información clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que se presta.	Existe comunicación e información clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que se presta.				/		/		/		/		
	Realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano.	Realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano.				/		/		/		/		
	Realizan una atención personalizada a los usuarios.	Realizan una atención personalizada a los usuarios.				/		/		/		/		
	Están bien formados y capacitados para atender al usuario.	Están bien formados y capacitados para atender al usuario.				/		/		/		/		
	Brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario.	Brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario.				/		/		/		/		
	Muestran interés por agilizar los trabajos.	Muestran interés por agilizar los trabajos.				/		/		/		/		
	Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente.	Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente.				/		/		/		/		
	Se proveen de suficientes materiales a las oficinas.	Se proveen de suficientes materiales a las oficinas.				/		/		/		/		

Recursos Materiales	Poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos.	Poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos.				/		/		/		/		
	Las instalaciones tienen buena ventilación y luminosidad para atención al público.	Las instalaciones tienen buena ventilación y luminosidad para atención al público.				/		/		/		/		
	Poseen tecnología y equipos modernos.	Poseen tecnología y equipos modernos.				/		/		/		/		
	Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones.	Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones.				/		/		/		/		
	Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles.	Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles.				/		/		/		/		
	Son suficientes y modernos los equipos de comunicación.	Son suficientes y modernos los equipos de comunicación.				/		/		/		/		
Valores	Se identifican con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo.	Se identifican con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo.				/		/		/		/		
	Realizan la rendición de cuentas ante los integrantes de la institución, usuarios y sociedad.	Realizan la rendición de cuentas ante los integrantes de la institución, usuarios y sociedad.				/		/		/		/		
	Existe buena reputación y confianza en la institución como servicio público.	Existe buena reputación y confianza en la institución como servicio público.				/		/		/		/		
	Es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos.	Es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos.				/		/		/		/		
	Son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo.	Son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo.				/		/		/		/		
	Actúan con transparencia en su centro de trabajo y en su vida social.	Actúan con transparencia en su centro de trabajo y en su vida social.				/		/		/		/		
	Solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación.	Solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación.				/		/		/		/		
	Demuestran respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.	Demuestran respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.				/		/		/		/		
	Se promueve la convivencia armónica y un ambiente de paz y democracia.	Se promueve la convivencia armónica y un ambiente de paz y democracia.				/		/		/		/		
	Son solidarios frente a los problemas y necesidades que pueden estar afrontando algún compañero de trabajo.	Son solidarios frente a los problemas y necesidades que pueden estar afrontando algún compañero de trabajo.				/		/		/		/		
Existe la cultura por los principios, normas y valores.	Existe la cultura por los principios, normas y valores.				/		/		/		/			

Innovación	Fomentan la cultura por la innovación e investigación.	Fomentan la cultura por la innovación e investigación.				/		/		/		/	
	Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y locales.	Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y locales.				/		/		/		/	
	Crean alianzas con las autoridades regionales y grupos externos.	Crean alianzas con las autoridades regionales y grupos externos.				/		/		/		/	
	Se caracteriza la institución donde labora por la flexibilidad y la adaptación al cambio.	Se caracteriza la institución donde labora por la flexibilidad y la adaptación al cambio.				/		/		/		/	
	Intenta sobresalir su institución en base a su identidad y de sus soluciones novedosas.	Intenta sobresalir su institución en base a su identidad y de sus soluciones novedosas.				/		/		/		/	
	Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren para innovar.	Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren para innovar.				/		/		/		/	
	Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas.	Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas.				/		/		/		/	
	Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos.	Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos.				/		/		/		/	
	Existen los recursos necesarios para realizar la innovación.	Existen los recursos necesarios para realizar la innovación.				/		/		/		/	
Servicios y Productos	Se elaboran el número óptimo de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral.	Se elaboran el número óptimo de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral.				/		/		/		/	
	La presencia y apariencia que muestras es adecuada.	La presencia y apariencia que muestras es adecuada.				/		/		/		/	
	Proporcionan el servicio en el plazo prometido.	Proporcionan el servicio en el plazo prometido.				/		/		/		/	
	La atención al usuario es rápida y oportuna.	La atención al usuario es rápida y oportuna.				/		/		/		/	
	Son corteses, amables y correctos al atender a los usuarios.	Son corteses, amables y correctos al atender a los usuarios.				/		/		/		/	
	Comprenden y atienden las necesidades al usuario.	Comprenden y atienden las necesidades al usuario.				/		/		/		/	
	Presentan los resultados logrados por unidad de tiempo.	Presentan los resultados logrados por unidad de tiempo.				/		/		/		/	
	Es el mismo para todos los usuarios la facilidad y equidad de los servicios.	Es el mismo para todos los usuarios la facilidad y equidad de los servicios.				/		/		/		/	
	Se hace con una mínima necesaria utilización de recursos, la producción del servicio.	Se hace con una mínima necesaria utilización de recursos, la producción del servicio.				/		/		/		/	

		Se cumplen las metas de los expedientes o documentos procesados.	Se cumplen las metas de los expedientes o documentos procesados.				/		/		/		/		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL"

OBJETIVO: Servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.

DIRIGIDO A: Pobladores del Distrito de Guadalupe y trabajadores de la División de Desarrollo Territorial y Ambiental de la Municipalidad Distrital de Guadalupe.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Velásquez Casana Ydalia Yesenia

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Gestión Pública y Desarrollo Local

VALORACIÓN:

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
--------------------	--------------	---------	-------



FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 7

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN: Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016

INTRODUCCION	MARCO METODOLOGICO				RESULTADOS	DISCUSION	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>ANTECEDENTES:</p> <p>Villamil y Sánchez (2012). En su tesis Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma. Departamento Postgrado, UNITEC, San Pedro Sula, Honduras</p> <p>Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011). En su tesis <i>Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena</i>. Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile.</p> <p>Fuentes (2012). En su tesis <i>Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la</i></p>	<p>VARIABLES</p>	<p>DIMENSIONES</p>	<p>INDICADORES</p>	<p>METODOLOGIA:</p> <p>TIPO DE ESTUDIO:</p> <p>El estudio es no experimental</p>	<p>DESCRIPCION DE RESULTADOS:</p> <p>Según la Tabla 3, se evidencia que el nivel que predomina en la variable Clima Organizacional, es el nivel regular con un 56% (32 trabajadores), seguido del nivel bueno con un 24% (12 trabajadores) mientras que el 20% (10 trabajadores) consideran el nivel malo.</p> <p>Según la Tabla 4, se evidencia que el nivel que predomina en la variable desempeño laboral, es el nivel eficiente con un 58% (29 trabajadores), seguido del nivel muy eficiente con un 28% (14 trabajadores)</p>	<p>El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y</p>	<p>El clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula</p> <p>El nivel del clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016 es regular con un 56%.</p> <p>El nivel de desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de</p>	<p>Sensibilizar al área de recursos humanos de Dirección Regional de Chachapoyas, y al personal sobre la necesidad e importancia de introducir nuevos cambios en los diversos aspectos diagnosticados en la evaluación del clima organizacional de manera que pueda</p>
	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Clima organizacional</p>	<p>Estructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los servidores públicos realizan sus obligaciones de manera satisfactoria. • Existe un respeto irrestricto por las reglas laborales y de convivencia laboral. • Las políticas con las que cuenta de la Dirección Regional de Agricultura son acordes a su realidad social y laboral. • Las directrices de la Dirección Regional de Agricultura definen la forma de llevar a cabo una tarea. • Se superan limitaciones en el desarrollo de su trabajo. • Se establecen los objetivos y las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. • Se definen las tareas asignadas a los servidores públicos y se planificación el trabajo. 					
	<p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</p> <p>El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida</p>							

<p><i>delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango</i>). Universidad Rafael Landívar, Guatemala</p> <p>TEORÍAS QUE FUNDAMENTE LAS VARIABLES:</p> <p>Es por ello que actualmente el Clima Organizacional ha generado un gran impacto en las organizaciones, ya que se ha convertido en una herramienta que ayuda a detectar de manera directa la percepción que tienen sus trabajadores en cuanto al ambiente laboral que existe en las empresas (Rodríguez, 2002).</p> <p>La evaluación desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización. En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento,</p>	<p>del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad (Chiavenato, 1990).</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</p> <p>Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá medir el nivel del clima organizacional existente en la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016; para ello se ha utilizado la escala de percepción de clima organizacional de</p>	<p>Responsabilidad Individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El servidor público posee un sentimiento de autonomía en la realización de sus labores • Se otorga responsabilidad y autonomía a los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura. • Los servidores públicos responden por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. • Se realiza proyección social hacia la comunidad • Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores • Los servidores públicos asumen de manera consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo. • Se brinda motivación y confianza por parte de los jefes hacia los trabajadores • El proceso de supervisión se realiza de forma permanente para evaluar los resultados. 		<p>mientras que el 14% (7 trabajadores) consideran el nivel deficiente. Según la Tabla 5, sobre las dimensiones del clima organizacional, el nivel que predomina es el regular en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente: riesgos y toma de Decisiones 70%, Apoyo 56%, Tolerancia al Conflicto 52%, Estructura 48%, Responsabilidad Individual 34% y Remuneración 30%. Según la Tabla 6, sobre las dimensiones del desempeño laboral, el nivel que prevalece es el eficiente en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente: recursos materiales 64%, recursos humanos 58%, valores 58%, servicios y productos 56%, desarrollo rural 43%, demarcación territorial 41%, ambiental 40%, Innovación 54% y actividades y procesos 36%.</p>	<p>conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización. (Marroquín y Pérez, 2011, p. 3)</p> <p>Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, etc.; por ello se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado, éstos determinan que un trabajador que se encuentra</p>	<p>Chachapoyas, 2016; nivel eficiente con un 58%. La dimensión Estructura del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. La dimensión Responsabilidad Individual del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. La dimensión Remuneración del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. La dimensión Riegos y Toma de Decisiones del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional</p>	<p>obtenerse su colaboración y participación en las acciones orientadas a la mejora continua organizacional. Sensibilización que se puede llevar a cabo a través de reuniones, cursos y talleres por área de la organización.</p> <p>A los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas participar en políticas que permitan involucrarse en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse con el fin de</p>
---	--	--	---	--	---	--	---	--

<p>asimismo conformar un sistema de evaluación a la medida es un proceso largo y complejo, donde conviene realizar pruebas piloto para ir hacia un diseño adecuado y definitivo, pero sobre todo para crear el hábito de la evaluación (Pérez, 2002).</p> <p>JUSTIFICACIÓN:</p> <p>La investigación se justificó porque surgió de la necesidad de conocer y describir si hay relación causal entre la medida del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016, ya que el mejoramiento del clima organizacional, eleva sustancialmente el desempeño laboral de los trabajadores, razón por la cual hemos creído conveniente desarrollar nuestra investigación con el propósito de abrir el camino para seguir investigando temas como éstos, que actualmente tienen un gran valor para elevar la eficacia y eficiencia del servicio que se presta a la comunidad en instituciones públicas en general. Esto permitirá plantear un mejoramiento en las dimensiones del clima organizacional con la finalidad</p>	<p>Litwin y Stringer (1978), que consta de 47 ítems y mide seis factores o dimensiones: Estructura, Responsabilidad Individual, Remuneración, Riegos y Toma de Decisiones, Apoyo, Tolerancia al Conflicto.</p> <p>ESCALA DE MEDICION:</p> <p>Ordinal de tipo Likert:</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se impulsa al trabajador mejorar sus resultados en el mediano plazo y largo plazo. 			<p>emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro</p> <p>El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para la empresa ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para la empresa, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores</p>	<p>de Agricultura de Chachapoyas, 2016. La dimensión Apoyo del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016. La dimensión Tolerancia al Conflicto del clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.</p>	<p>captar la importancia del clima organizacional como factor clave para el éxito.</p> <p>A la Gerencia Regional de Agricultura de Chachapoyas solicitar la creación de una plaza al Estado, para contratar a un coordinador especializado en mantenimiento general y logística, para que realice una evaluación completa de todos los equipos y recursos materiales de la institución, revisando los espacios físicos disponibles para readecuar</p>
		Riegos y Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe el nivel de riesgo cuando se presenta en una situación de trabajo. • Se evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización • Se analiza el papel de los empleados en la toma de decisiones laborales. • Se delega el proceso de toma de decisiones acorde a los niveles jerárquicos. • La toma de decisiones se realiza según el diseño y estructura organizacional. • Los trabajadores cuentan con capacidad de resolver individualmente los problemas que se presentan. • Se tiene definido el camino a seguir y se evalúan las alternativas de solución. • Las decisiones se toman conociendo, comprendiendo y analizando los problemas que se presentan. 					
		Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Existen apoyo lazos de amistad entre los empleados de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas. • Los jefes brindan apoyo a sus empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. 					

<p>de gestionar un cambio profundo en la percepción que los trabajadores tienen y así poder elevar sus indicadores de desempeño laboral de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas que se puede extender a los servidores Públicos en general.</p> <p>PARADIGMA: Positivo-cuantitativo</p> <p>PROBLEMA:</p> <p>¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016?</p> <p>HIPÓTESIS:</p> <p>El clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Existe cooperación y ayuda entre los empleados de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas. • Se practica el apoyo mutuo para resolver problemas laborales dentro de la institución. • No se promueve la represalia de los superiores o compañeros de trabajo ante los errores. • El nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo es alto. • Se brinda apoyo materiales y humano oportuno y siempre que es requerido. • Los trabajadores se sienten apoyados por su institución, se muestran más comprometidos y hacen mejor su trabajo. • Se utilizan mejores estrategias para compartir lo que saben con sus compañeros. 	<p>POBLACION:</p> <p>La población, objeto del presente estudio estuvo comprendida por los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La muestra estuvo conformada por 50 servidores públicos de la Dirección Regional de Agriculturas de Chachapoyas</p> <p>MUESTREO:</p> <p>Muestreo no probabilístico</p>				<p>las oficinas que estén demasiado pobladas.</p> <p>Al área de recursos humanos y de planificación estratégica diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca o reconocimiento de logros, reconocimientos al cumplimiento o de metas, o reuniones de integración, a fin de fomentar la convivencia con el equipo de trabajo.</p> <p>Implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de</p>
		<p>Tolerancia al Conflicto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se brinda un clima de confianza a los trabajadores para la realización de sus labores. • Se superan las divergencias de opiniones a través del diálogo permanente. • Se fomenta el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional. • Se promueve que los trabajadores traten abiertamente sus conflictos aceptando las críticas. • Se respeta las opiniones tanto de los jefes como de los trabajadores en igualdad de condiciones. 					

<p>OBJETIVOS:</p> <p>Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la institución evitando que se generen conflictos. • Se busca el equilibrio permanente, se promueve el cambio y el aprendizaje dentro de la institución. • Se promueven el aporte de ideas innovadoras aceptando las opiniones divergentes. 	<p>a conveniencia del autor.</p>				<p>manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, dentro de las juntas. Realizar estrategias de comunicación y compromiso que ayude al trabajo de equipo y a motivar al personal para su debida formación y capacitación de las áreas de la institución.</p>
	<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</p> <p>El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por</p>	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección. • Aplican nuevas tendencias de evaluación del desempeño. • Perciben un liderazgo transformacional en la Dirección Regional de Agricultura. • Fomentan el trabajo en equipo. • Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función. • Se implementan programas de capacitación técnicas • Los servidores continúan estudios de maestría y doctorado. • Se realizan charlas para mejorar el clima laboral. • Realizan auditorías al desempeño del personal. • Comparan el desempeño laboral con los estándares de control. • Es el óptimo el número de trabajadores por área. • Es el tiempo que trabajas el normado por ley. • Racionalizan al personal que brinda el servicio público. 		<p>PRUEBAS DE HIPÓTESIS:</p> <p>el 44% de los trabajadores perciben un nivel regular en el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel eficiente en el desempeño laboral, en tanto que el 20% de los trabajadores perciben un nivel bueno en el clima organizacional de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas y un nivel muy eficiente en el desempeño laboral. Se observa asimismo, que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau = 0.67$, con nivel de significancia menor al 1% de significancia estándar ($P < 0.01$);</p>			

	<p>lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido (Nieves, J., et al., 2013).</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL</p> <p>Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá medir el nivel de rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: recursos humanos, actividades y procesos, recursos materiales, valores, innovación y servicios y productos. Para medirlo se aplicó un</p>	<p>Actividades y procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con la dotación económica presupuestaria y equipo para ejecutarlas. • Son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar. • Es el adecuado el tiempo de espera para acceder al servicio. • Están disponibles las bases de datos informáticos de la administración. • Existe comunicación e información clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que se presta. • Realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano. • Realizan una atención personalizada a los usuarios. • Están bien formados y capacitados para atender al usuario. • Brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario. • Muestran interés por agilizar los trabajos. 	<p>TECNICAS:</p> <p>La encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>El cuestionario</p>	<p>demostrándose que el clima organizacional influye significativamente en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Agricultura de Chachapoyas, 2016</p>			
		<p>Recursos materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente • Se proveen de suficientes materiales a las oficinas. • Poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos. • Las instalaciones tiene buena ventilación y luminosidad para atención al público. • Poseen tecnología y equipos modernos. 					

	<p>questionario de 71 ítems</p> <p>ESCALA DE MEDICION:</p> <p>Ordinal de tipo Likert</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones. • Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles. • Son suficientes y modernos los equipos de comunicación. 					
		<p>Valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo. • Realizan la rendición de cuentas ante los integrantes de la institución, usuarios y sociedad. • Existe buena reputación y confianza en la institución como servicio público. • Es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos. • Son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo. • Actúan con transparencia en su centro de trabajo y en su vida social. • Solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación. • Demuestran respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo. • Se promueve la convivencia armónica y un ambiente de paz y democracia. • Son solidarios frente a los problemas y necesidades que pueden estar afrontando algún compañero de trabajo. • Existe la cultura por los principios, normas y valores 					

		<p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentan la cultura por la innovación e investigación. • Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y locales. • Crean alianzas con las autoridades regionales y grupos externos. • Se caracteriza la institución donde labora por la flexibilidad y la adaptación al cambio. • Intenta sobresalir su institución en base a su identidad y de sus soluciones novedosas. • Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren para innovar. • Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas. • Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos. • Existen los recursos necesarios para realizar la innovación. 					
		<p>Servicios y productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboran el número óptimo de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral. • La presencia y apariencia que muestras es adecuada. • Proporcionan el servicio en el plazo prometido. • La atención al usuario es rápida y oportuna. • Son corteses, amables y correctos al atender a los usuarios. • Comprenden y atienden las necesidades al usuario. 	<p>METODOS DE ANALISIS DE DATOS</p> <p>c) Estadística descriptiva: d) Estadística inferencial:</p>				

		<ul style="list-style-type: none"> • Presentan los resultados logrados por unidad de tiempo. • Es el mismo para todos los usuarios la facilidad y equidad de los servicios. • Se hace con una mínima necesaria utilización de recursos, la producción del servicio. • Se cumplen las metas de los expedientes o documentos procesados. 					
PROPUESTA:							

ANEXO 8

ANEXO 9

Matriz de puntuaciones de las dimensiones de la variable clima organizacional

MUESTRA	ESTRUCTURA							SUB TOTAL	NIVEL	RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL							SUB TOTAL	NIVEL	REMUNERACION							SUB TOTAL	NIVEL	RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES							SUB TOTAL	NIVEL	APOYO							SUB TOTAL	NIVEL	TOLERANCIA AL CONFLICTO							SUB TOTAL	NIVEL	TOTAL	NIVEL					
	1	2	3	4	5	6	7			8	9	10	11	12	13	14			15	16	17	18	19	20	21			22	23	24	25	26	27	28			29	30	31	32	33	34	35			36	37	38	39	40	41	42					43	44	45	46	47
1	2	1	2	2	2	2	1	12	B	2	2	2	3	2	2	3	2	18	C	1	1	1	2	0	3	3	11	B	2	2	2	2	2	2	2	2	16	B	1	3	2	2	3	2	2	2	2	19	C	3	2	1	2	2	3	3	3	19	C	95	C
2	1	1	1	2	3	3	3	14	B	2	2	3	3	3	2	3	2	20	C	2	2	2	1	2	3	3	15	C	2	2	1	2	1	2	3	2	15	B	2	2	3	2	2	2	2	1	2	18	B	3	2	2	2	1	3	3	2	18	C	100	C
3	1	1	1	0	0	1	1	5	A	3	0	1	0	0	3	0	1	8	A	0	0	0	0	0	0	0	0	A	0	1	0	0	0	2	0	1	4	A	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	A	0	0	1	0	0	0	0	1	A	21	A	
4	2	2	2	2	2	2	2	14	B	2	3	2	2	2	2	2	2	17	C	0	0	0	0	0	0	0	0	A	1	1	1	1	1	1	1	1	8	A	1	2	1	1	1	1	1	2	2	12	B	2	2	2	2	2	2	2	2	16	B	67	B
5	1	1	2	2	3	3	3	15	C	2	2	2	3	3	2	3	2	19	C	2	2	2	1	2	3	3	15	C	2	2	1	2	1	2	3	2	15	B	2	2	3	2	2	2	2	1	2	18	B	3	2	2	2	1	3	3	2	18	C	100	C
6	3	3	3	2	2	2	2	17	C	1	1	2	3	3	3	3	1	17	C	1	1	1	2	2	2	1	10	B	1	1	1	2	2	2	2	2	13	B	2	3	3	2	1	2	3	2	2	20	C	1	1	1	2	1	1	1	1	9	B	86	B
7	1	2	1	0	2	2	2	10	B	2	2	1	2	1	1	2	2	13	B	2	2	2	2	2	2	2	14	B	1	2	2	1	1	1	1	1	10	B	2	2	2	2	2	2	2	1	1	16	B	2	1	1	1	2	1	2	1	11	B	74	B
8	1	1	1	1	1	0	1	6	A	1	1	0	0	0	0	0	0	2	A	0	0	0	0	0	0	0	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	0	1	0	1	0	1	1	1	5	A	13	A		
9	1	0	0	0	0	0	0	1	A	2	2	2	2	2	2	2	2	16	B	2	2	2	2	2	2	2	14	B	2	2	2	2	2	2	2	2	16	B	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	B	2	2	2	2	2	2	2	2	16	B	81	B
10	3	3	3	3	2	2	2	18	C	3	3	2	2	2	2	2	2	18	C	2	1	2	2	2	1	1	11	B	2	2	1	2	2	1	2	2	14	B	2	1	2	2	3	1	2	3	3	19	C	3	2	3	2	3	2	3	2	20	C	100	C
11	1	1	3	2	3	3	2	15	C	2	3	3	1	1	2	3	3	18	C	2	0	1	3	0	1	0	7	A	1	1	1	2	3	1	1	1	11	B	3	1	3	0	3	0	2	0	2	17	B	0	1	1	0	2	2	2	1	9	B	77	B
12	2	2	2	1	1	2	3	13	B	1	2	2	0	1	1	1	0	8	A	1	0	0	0	0	0	0	1	A	1	1	0	2	3	2	1	1	11	B	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10	B	1	2	2	0	1	1	1	1	9	B	52	B
13	2	2	1	2	1	3	3	14	B	1	1	3	1	2	3	1	2	14	B	2	0	0	0	0	0	1	3	A	1	1	1	1	2	2	2	2	12	B	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	A	1	1	0	1	1	1	1	1	7	A	58	B
14	1	1	1	1	2	3	3	12	B	1	1	2	0	0	1	1	1	7	A	1	0	1	0	0	2	2	6	A	2	1	1	1	1	3	2	3	14	B	3	1	2	3	1	1	2	1	1	15	B	2	1	0	0	3	2	2	1	10	B	64	B
15	1	3	3	2	3	3	0	18	C	3	2	2	1	2	3	2	1	16	B	3	2	2	1	2	3	2	10	A	1	1	1	2	2	2	2	2	11	B	1	2	2	2	2	2	2	2	2	16	B	1	2	2	2	2	2	2	2	15	B	78	B
16	3	3	2	2	2	0	0	12	B	2	1	2	2	3	1	1	2	14	B	2	1	2	2	1	0	2	2	B	2	1	3	2	3	3	2	2	19	C	2	2	2	3	2	3	3	2	2	21	C	3	2	2	2	3	2	2	2	18	C	94	B
17	3	3	2	3	3	3	3	20	C	2	1	0	0	3	3	3	1	13	B	1	0	0	0	0	0	0	1	A	0	3	2	2	2	1	2	3	15	B	2	3	1	3	0	2	2	3	2	18	B	2	3	0	0	3	2	1	1	12	B	79	B
18	1	1	1	1	1	1	1	7	A	1	1	1	1	1	1	0	1	7	A	0	0	0	0	0	0	0	0	A	1	1	1	1	1	1	1	1	8	A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	A	1	1	1	1	0	1	1	7	A	38	A	
19	2	3	2	3	3	2	2	17	C	3	1	3	2	3	2	1	2	17	C	0	0	0	0	0	1	1	2	A	2	2	1	1	2	2	2	2	14	B	1	2	1	1	0	2	1	1	2	11	B	2	1	0	1	2	2	2	1	11	B	72	B
20	2	1	1	2	2	2	1	11	B	2	1	1	1	1	1	0	1	8	A	0	0	0	1	0	1	1	3	A	1	1	2	2	2	2	1	1	12	B	1	1	2	2	2	1	1	1	2	13	B	1	1	2	1	2	2	1	1	10	B	57	B
21	3	3	2	3	3	3	3	20	C	3	3	3	2	3	3	2	3	22	C	2	1	1	2	3	3	3	15	C	3	3	3	3	3	3	3	2	23	C	2	2	2	2	2	3	3	2	20	C	2	2	2	3	2	2	2	2	17	C	117	C	
22	2	3	2	1	2	2	3	15	C	1	2	3	1	3	2	1	0	13	B	0	1	0	0	0	1	3	B	3	1	1	0	3	0	1	2	11	B	1	1	1	2	1	1	1	1	1	10	B	1	1	1	0	1	1	1	1	7	A	59	B	
23	2	1	1	2	3	1	1	11	B	1	1	2	1	2	3	0	0	10	B	0	0	0	1	0	0	1	2	A	1	1	0	0	1	2	2	0	7	A	0	1	0	0	2	2	1	1	1	8	A	0	1	1	1	1	0	1	1	6	A	44	A
24	2	2	2	2	2	2	2	14	B	1	1	3	2	1	1	1	3	13	B	2	0	0	1	0	0	1	4	A	1	2	2	1	1	2	2	2	13	B	2	1	1	1	1	2	1	1	1	11	B	1	2	2	0	0	1	1	2	9	B	64	B
25	1	1	1	1	2	2	2	10	B	2	2	1	1	1	1	1	1	10	B	1	0	1	1	1	1	1	6	A	2	2	2	1	1	2	1	2	13	B	2	2	2	1	1	2	1	1	1	13	B	2	1	1	1	1	1	2	2	11	B	63	B
26	1	2	2	2	1	2	2	12	B	2	2	2	2	2	2	2	2	16	B	1	2	2	2	2	2	13	B	2	2	2	2	2	2	2	2	16	B	2	2	2	1	1	2	2	2	16	B	2	2	1	2	1	2	2	14	B	87	B			
27	1	1	0	1	0	1	1	5	A	2	1	1	0	0	0	0	1	5	A	0	0	0	0	0	1	2	A	0	1	0	0	3	3	3	3	13	B	2	2	0	1	1	0	3	0	0	9	A	0	3	3	0	0	0	0	0	6	A	40	A	
28	2	1	1	1	2	1	1	9	B	1	2	1	0	1	1	1	2	9	B	0	0	0	0	0	0	1	1	A	1	1	1	1	2	2	1	1	10	B	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	A	1	0	1	1	1	0	0	0	4	A	35	A
29	3	3	2	3	3	3	3	20	C	2	1	3	3	3	3	3	3	21	C	1	0	0	2	0	3	3	9	B	3	3	2	2	1	2	3	18	C	1	1	1	2	0	3	3	3	3	17	B	3	3	0	1	0	1	1	1	10	B	95	C	
30	3	3	3	3	3	2	2	19	C	2	2	3	2	3	3	3	3	21	C	1	2	2	2	2	2	2	13	B	2	2	2	2	2	3	3	3	19	C	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	C	2	2	0	0	2	2	2	2	12	B	109	C
31	1	1	1	0	2	3	1	9	B	2	1	1	1	0	0	0	0	5	A	0	0	0	0	0	0	0	0	A	1	1	1	0	0	0	0	0	3	A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	18	A
32	3	3	3	3	3																																																								

ANEXO 10

Matriz de puntuaciones de las dimensiones de la variable desempeño laboral

MUESTRA	RECURSOS HUMANOS													SUB TOTAL	NIVEL	ACTIVIDADES Y PROCESOS										SUB TOTAL	NIVEL	RECURSOS MATERIALES											SUB TOTAL	NIVEL	VALORES											SUB TOTAL	NIVEL	INNOVACION											SUB TOTAL	NIVEL	SERVICIOS Y PRODUCTOS											SUB TOTAL	NIVEL	TOTAL	NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45			46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56			57	58	59	60	61										
1	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	22	b	0	2	3	2	3	3	2	2	2	2	21	c	3	1	1	2	1	1	1	1	1	11	b	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	28	c	2	2	3	3	3	2	3	2	1	21	c	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	24	c	127	c						
2	3	1	3	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	26	b	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	24	c	3	2	2	2	1	2	2	2	2	16	b	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	27	c	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	b	139	c																	
3	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3	0	7	a	3	3	2	0	1	0	1	0	1	12	b	3	1	2	3	0	0	2	0	11	b	1	0	0	1	3	0	1	0	1	1	9	a	0	0	1	1	1	0	1	0	0	4	a	3	3	3	2	1	1	1	2	1	0	17	b	60	a								
4	3	1	2	2	2	1	0	1	1	2	1	0	1	17	b	1	1	2	1	1	1	2	1	3	3	16	b	1	2	2	2	1	1	1	1	12	b	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	17	b	1	1	2	2	2	1	1	1	1	13	b	1	1	1	2	2	2	2	2	2	16	b	91	b								
5	3	1	2	2	0	1	1	0	1	3	3	3	3	23	b	3	2	3	3	1	3	2	0	2	3	22	c	2	2	2	1	2	1	1	1	12	b	0	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	22	b	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	16	b	112	b																	
6	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	21	b	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	22	c	3	3	3	3	1	3	2	2	21	c	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	26	c	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	20	c	2	2	2	3	3	3	1	1	3	23	c	133	c							
7	1	0	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	14	b	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	b	1	1	2	2	2	2	2	2	14	b	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	16	b	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	b	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	b	98	b							
8	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	a	0	0	1	1	0	1	2	1	2	2	10	a	1	2	1	1	2	1	1	1	10	b	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	b	1	1	0	0	1	0	1	1	0	5	a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	a	47	a						
9	3	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	8	a	1	2	0	1	1	2	2	2	2	0	19	b	1	2	2	2	2	2	1	1	1	13	b	2	0	1	3	2	2	2	2	2	2	2	18	b	0	0	0	2	0	2	0	2	8	a	1	0	0	0	1	1	1	1	1	7	a	67	b								
10	3	3	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	2	28	c	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	c	3	2	2	1	3	3	3	3	20	c	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	27	c	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	b	3	2	3	2	2	2	2	2	3	24	c	146	c								
11	0	1	2	2	2	0	1	0	0	1	0	0	9	a	3	1	1	2	0	1	1	1	0	1	11	b	3	0	1	1	1	1	1	1	1	9	b	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	13	b	0	1	2	3	3	1	1	1	1	13	b	1	2	1	2	2	1	2	1	2	15	b	70	b							
12	3	1	1	1	1	0	1	0	0	3	3	1	15	b	2	1	1	2	1	2	3	0	1	3	16	b	3	0	1	0	1	0	1	0	6	a	0	0	2	3	0	1	1	1	1	1	1	15	b	0	0	2	3	3	0	1	0	1	10	b	0	0	3	3	1	0	1	0	1	11	b	74	b								
13	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	3	1	13	a	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	b	2	1	1	2	1	1	1	1	10	b	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	13	b	1	1	1	2	2	1	1	1	1	11	b	2	3	1	1	1	1	1	2	2	15	b	74	b							
14	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	20	b	1	1	0	0	0	2	2	2	1	9	a	0	2	0	0	0	0	0	0	2	a	2	1	0	1	1	0	0	0	0	6	a	0	0	1	0	0	0	0	0	1	6	a	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	a	45	a										
15	1	2	2	1	1	1	1	0	0	2	2	0	13	a	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	27	c	2	3	2	2	3	2	2	2	18	c	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	27	c	0	1	1	1	0	1	1	1	1	7	a	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	20	b	112	b								
16	3	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	23	b	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	14	b	1	1	1	2	2	1	1	1	9	b	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	b	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11	b	1	1	2	2	2	2	2	2	2	18	b	95	b							
17	2	0	0	3	2	0	1	1	1	0	2	3	1	16	b	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	25	c	2	2	1	0	2	3	2	15	b	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	31	c	2	2	1	3	2	1	2	2	1	16	b	3	2	2	3	3	2	3	3	2	25	c	128	c									
18	1	1	2	2	0	1	1	1	0	1	2	3	3	18	b	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	15	b	1	1	1	0	0	0	0	3	a	1	1	1	3	3	3	3	3	3	25	c	3	3	1	1	1	1	2	2	0	14	b	0	3	1	1	3	3	3	1	1	19	b	94	b										
19	1	1	0	2	0	1	1	1	0	0	1	3	2	13	a	3	1	2	1	3	2	2	2	2	3	21	c	1	2	1	0	2	2	2	2	12	b	3	0	1	1	2	2	2	3	2	3	21	b	2	3	2	2	3	2	1	2	1	18	b	2	2	2	3	3	2	2	3	24	c	109	b									
20	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	17	b	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	14	b	1	1	2	2	1	1	2	1	11	b	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	17	b	1	1	2	2	2	2	2	1	1	14	b	1	1	2	1	1	2	2	1	1	13	b	85	b								
21	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	3	3	2	25	b	2	2	3	3	3	3	3	3	3	28	c	3	3	2	2	3	3	3	3	22	c	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	c	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25	c	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28	c	160	c									
22	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	1	13	a	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	19	b	2	2	2	1	2	3	2	2	16	b	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	a	2	2	2	2	2	0	2	3	19	b	98	b										
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	17	b	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	16	b	2	1	0	2	0	1	1	0	7	a	1	3	1	1	2	3	2	2	1	2	19	b	0	1	1	1	2	0	1	1	0	7	a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	b	76	b									
24	3	1	1	1	1	0	1	2	2	0	1	1	15	b	0	0	1	2	2	1	0	1	1	1	9	a	2	0	0	1	2	2	2	1	10	b	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	20	b	1	1	2	2	2	2	2	2	1	15	b	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	b	88	b									
25	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	19	b	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	16	b	1	1	1	2	1	1	2	2	11	b	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	20	b	2	2	2	2	2	1	1	2	15	b	1	1	1	2	2	2	2	1	1	14	b	95	b									
26	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	21	b	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	17	b	1	1	2	1	1	1	1	1	9	b	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	14	b	2	1	1	2	2	1	1	1	1	14	b	1	2	1	1	2	2	1	1	2	15	b	90										

