



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
DEL PERSONAL DE LA OFICINA DE NOTIFICACIONES DE LA  
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE LA REPÚBLICA, LIMA 2015.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Autores**

**Br. Paucar Rupay Juan Alberto**

**Br. Peña Espinoza Marcial Antonio**

**Asesor**

**Mg. Vásquez Ortiz Lidia Aurora**

**Línea de Investigación:  
Sistemas Administrativos**

**Pimentel - Perú 2018**

**TÍTULO.**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DE LA OFICINA DE NOTIFICACIONES DE LA CORTE  
SUPREMA DE JUSTICIA DE LA REPÚBLICA, LIMA 2015**

---

Asesor metodológico

VÁSQUEZ ORTIZ LIDIA AURORA

---

Presidente del jurado de tesis

FAILOC PISCOYA DANTE ROBERTO

---

Secretario del jurado de tesis

VILLANUEVA CALDERON JUAN AMILCAR

---

Vocal del jurado de tesis

HERNANDEZ TERN SAUL

## **DEDICATORIA**

A Dios, el Gran Arquitecto Del Universo – G.:A.: D.: U.:

A Rosario, mi esposa

A ti Renzo, hijo amado

A mis amados padres Olga y Juan Rodolfo “Toto” †

Por todos ellos,

fuelle y expresión de amor y de superación.

Juan Paucar

A Dios, a mis frutos de inspiración y superación:

Zulma mi amiga y esposa y a ti Ariana, mi amada hija

compañeras de amor y de vida.

Marcial Peña

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Señor de Sipán, nuestra segunda alma mater,  
a la prestigiosa maestra Lidia Vásquez, Por la gran ayuda para la culminación de la  
presente Tesis.

Los autores.

## **AUTORÍA**

Juan Alberto Paucar Rupay identificado con DNI No.09359153 y Marcial Antonio Peña Espinoza identificado con DNI No.09277912, son quienes han elaborado el trabajo de investigación denominado “EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA OFICINA DE NOTIFICACIONES DE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE LA REPÚBLICA, LIMA 2015” para optar el grado de Licenciados en Administración Pública por la Universidad Señor de Sipán. Afirmamos que el presente Trabajo de Investigación ha sido íntegramente elaborado por los autores.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>AUTORÍA</b> .....	iv
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	2
1.1. Realidad problemática.....	2
1.2. Trabajos Previos.....	5
1.7. Base teórico científico.....	11
1.3. Formulación del Problema .....	40
1.4. Justificación de la Investigación .....	40
1.5. Hipótesis.....	41
1.6. Objetivos .....	41
1.7. Limitaciones de la investigación .....	42
<b>CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODOS</b> .....	44
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	44
2.2. Población y Muestra. ....	45
2.3. Operacionalización de las variables. ....	46
2.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	50
2.5. Procedimientos de Análisis de los datos .....	52
2.6. Aspectos éticos.....	52
2.7. Criterios de rigor científicos.....	52
<b>CAPITULO III: RESULTADOS</b> .....	54
3.1. Tablas y Figuras .....	54
3.2. Discusión de los Resultados.....	90
3.3. Aporte científico .....	98
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	102
<b>CAPITULO V: REFERENCIAS</b> .....	106
<b>ANEXO 01</b> .....	110

## Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables .....	47
Tabla 2: Evaluar la dimensión estructura del Clima Organizacional en la Oficina .....	56
Tabla 3: Evaluar la dimensión normas del Clima Organizacional .....	59
Tabla 4: Evaluar la dimensión Responsabilidad del clima organizacional .....	62
Tabla 5: Evaluar la dimensión Reconocimiento del clima organizacional .....	65
Tabla 6: Evaluar la dimensión Apoyo del clima organizacional.....	68
Tabla 7: Evaluar la dimensión compromiso del clima organizacional.....	71
Tabla 8: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión PLANIFICACIÓN . .....	74
Tabla 9: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión RESPONSABILIDAD. ....	76
Tabla 10: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión INICIATIVA.....	78
Tabla 11: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión <i>oportunidad</i> . ....	80
Tabla 12: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión <i>calidad del trabajo</i> .....	82
Tabla 13: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión confiabilidad y discreción. ....	84
Tabla 14: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión relaciones interpersonales. ....	86
Tabla 15: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión cumplimiento de las normas.....	88
Tabla 16: Resumen de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema la República-Lima.....	90
Tabla 17: Resumen de los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los servidores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República .....	94

## Índice de Figuras

Figura 1: Evaluar la dimensión estructura del Clima Organizacional.....	57
Figura 2: Evaluar la dimensión normas del Clima Organizacional.....	60
Figura 3: Evaluar la dimensión Responsabilidad del clima organizacional.....	63
Figura 4: Evaluar la dimensión Reconocimiento del clima organizacional. ....	66
Figura 5: Evaluar la dimensión Apoyo del clima organizacional. ....	69
Figura 6: Evaluar la dimensión compromiso del clima organizacional. ....	72
Figura 7: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión. ....	74
Figura 8: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión RESPONSABILIDAD.....	76
Figura 9: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión iniciativa.....	78
Figura 10: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión oportunidad. ....	80
Figura 11: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión <i>calidad del trabajo</i> . ....	82
Figura 12: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión confiabilidad y discreción .....	84
Figura 13: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión relaciones interpersonales. ....	86
Figura 14: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión cumplimiento de las normas. ....	88
Figura 15: Resumen de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema la República-Lima.....	90
Figura 16: promedio porcentual general en relación al Clima organizacional.....	93
Figura 17: Resumen de los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los servidores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República .....	94



## RESUMEN

El clima organizacional constituye un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones, dado que el comportamiento humano es complejo y dinámico, se vuelve necesario elaborar un Estudio del Clima Organizacional, cuyo objetivo es identificar la percepción de los trabajadores, luego definir planes de acción que se orienten a mejorar aspectos negativos que atentan el normal desarrollo de la organización, así como de identificar y potenciar los aspectos positivos consolidándose como entes motivadores de una óptima gestión y para un mejor desempeño laboral.

La presente investigación contiene el informe final del diagnóstico del Clima Organizacional y del desempeño del personal realizado en la Oficina de Notificaciones de la Administración de la Corte, cuyos resultados aportarán para generar estrategias y fijar normas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral de la Oficina.

Los resultados obtenidos se muestran a través de cuadros y gráficas, parte de un análisis general de los datos suministrados hasta el análisis particular por dimensión evaluada.

Los resultados obtenidos se muestran a través de cuadros y gráficas, partiendo de un análisis general de los datos suministrados y llegando al análisis particular por dimensión evaluada, así como el análisis por cada área funcional de la Oficina de la Administración de la Corte Suprema de Justicia de la República.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Escala de Likert.

## **ABSTRACT**

The organizational climate is a very relevant aspect to achieve high levels of efficiency and efficiency in organizations, since human behavior is complex and dynamic, it becomes necessary to elaborate an Organizational Climate Study, whose objective is to identify the perception of workers, Then define action plans that aim to improve negative aspects that undermine the normal development of the organization, as well as identify and enhance the positive aspects, consolidating themselves as motivating entities of an optimal management and for a better work performance.

The present investigation contains the final report on the diagnosis of the Organizational Climate and the performance of the personnel carried out in the Office of Notifications of the Administration of the Court, whose results will contribute to generate strategies and establish more adequate norms to optimize the level of performance and raise the Quality of working life of the Office.

The results obtained are shown through tables and graphs, part of an overall analysis of the data provided until the particular analysis by dimension evaluated.

**KeyWords:** Organizational Climate, management and for a better work performance

# CAPÍTULO I

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Los temas del Clima Organizacional (CO) y Desempeño Laboral (DL) son motivo de las prioridades de directivos y colaboradores en cualquier empresa u organización privada o pública o de cualquier organización grande, pequeña con objetivos que cumplir.

En los tiempos que vivimos, razones sobran y aún el sentido común nos indica, que el clima organizacional constituye un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones, y la lógica indica que el CO ejerce decisiva influencia en el DL del colaborador o del trabajador (Brunet, 1983), porque es obvio en un ambiente de trabajo donde se reconoce y se respeta al trabajador, en donde hay para él, un buen trato, la consecuencia no puede ser contraria a un buen desempeño del servidor y viceversa, en un grupo de trabajadores donde prima la responsabilidad, el profesionalismo, el respeto mutuo, la solidaridad, también hay un clima organizacional positivo. (Mathieu, 1991).

Es tal la importancia de las variables que estudiamos, que, en no pocas opiniones de personas conocedoras del tema, (Caligiore y Díaz, 2003), la sobrevivencia de las organizaciones, sin importar su fin, dependen del manejo del capital humano y la productividad. Por lo tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

En la misma línea de los autores indicados, 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 muchos aspectos como la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización. (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974).

No queda duda que el CO 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, etc. que hacen la personalidad de una organización, influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral.

Abruma la cantidad de estudios al respecto lo que nos da la pauta de la importancia del tema. En el 2015, ESADE ha hecho un extenso estudio sobre el clima laboral en la UE, considerado serio al respecto. Dicho estudio, analiza durante tres años la satisfacción de los trabajadores de los países de la UE con su entorno de trabajo, arroja resultados poco halagadores sobre el ambiente de trabajo (clima laboral) especialmente en las empresas radicadas en España, lo que ha preocupado a directivos y empresarios en la península. Curiosamente, un estudio del Grupo Hay, una empresa internacional de consultoría, revelaba en el 2011, lo países del norte europeo han sabido crear un ambiente de trabajo más cálido que los países del sur, en donde se repite la percepción que del clima laboral que se tiene en España.

El mismo estudio indica que la “clave se encuentra en los estilos de liderazgo y la diferencia principal es que mientras en el sur de Europa se apuesta por la autoridad, en el norte priman el liderazgo participativo”.

Aludiendo a George Vielmetter, director del proyecto del Grupo Hay: “la diferencia entre un clima demostrativo y uno que motiva a los trabajadores puede tener un impacto equivalente de hasta un 30 % en los resultados de las organizaciones”, lo que significa que es “vital” que los responsables (Directivos, Gerentes, Líderes, etc.) se esfuercen en crear un ambiente de trabajo dinamizados, que proporcione un enfoque estratégico y mantenga la motivación hacia el trabajador, posibilitando la construcción de un ambiente de trabajo (CO) atractivo.

Según el mismo estudio los italianos (68 %), franceses y españoles (64 %), están creando un clima de desmotivación en el trabajo, siendo los más altos a nivel europeo. En cambio, se indica, que los empresarios rusos y ucranianos son los que más motivan a sus empleados (55 % de jefes más motivadores) y consecuentemente también son los que tienen las empresas con los más altos índices de productividad de aquellos medios, seguidos por Alemania Suiza y Austria y Ucrania encabezan los países que mejor motivan a sus empleados y que, consecuentemente, obtienen un mayor rendimiento, con un 55% de jefes motivadores. Les siguen los países escandinavos y Alemania, Suiza y Austria.

En el Perú, no es menos la preocupación por el tema en el ambiente empresarial y de toda índole, inclusive en las instituciones públicas que buscan potenciarse en la pretensión de modernizar el Estado -y obvio- mejorar los servicios de atención al usuario. Una muestra de ello es la dación del D. L. 1246, que tiene como objetivo mejorar la organización de las entidades públicas y eliminar los trámites "inútiles" que perjudican a la ciudadanía. En esa

ocasión el Premier Fernando Zavala declaraba: *"No se puede trasladar al ciudadano los costos de una ineficiente administración"*

Pero, lo que preocupa no es solo la eficiencia (productividad) sino también el potenciar el talento humano, haciendo de cada servidor público o trabajador privado un colaborador competitivo sobre la base de ampliar el abanico de las oportunidades de profesionalización, de capacitación y desarrollo humano del trabajador del sector público o privado. Sino, basta leer los diarios, afiches, difusión de un sin número de centros de estudios, entre ellos la Universidades que ofertan un sin número de oportunidades para mejorar como persona y como trabajador sin descuidar el reconocimiento, el respeto y motivación para el mismo.

En la Corte Suprema de Justicia de la República, y concretamente en la Oficina de Notificaciones de Lima, se observan algunos indicadores que son propios de un ambiente de trabajo abiertamente desmotivador que podría estar peligrosamente mermando la productividad y más aún si se trata de la notificación, que de hecho constituye una acción importante del debido proceso judicial y que de retrasarse o de hacerse con oportunidad depende el postergar o acelerar la administración de justicia.

Tal situación ha motivado el presente, animados en la línea de mejorar la administración de justicia en el máximo ente del Poder Judicial de la república.

## 1.2. Trabajos Previos

Uría (2011) desarrollo una investigación titulada *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato- Ecuador*. El objetivo de la investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

En el estudio se concluye:

- Que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohíbe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Es de utilidad para nuestro trabajo en tanto es una referencia importante respecto al tratamiento de la información y sobre todo la metodología empleada en el trabajo.

Mac Donald Góngora (2004) desarrollo una investigación titulada *Análisis del clima organizacional en el Área de servicios de cuidados intensivos del Hospital de Neurocirugía Dr. Asenjo, Región Metropolitana de Chile*. Propone como objetivo elaborar un diagnóstico del clima organizacional en el área de servicios de cuidados intensivos del centro de salud en estudio. El estudio se definió como cuantitativo, descriptivo y de corte transversal. El universo en estudio fue toda la población que trabaja en los servicios



intensivos del Hospital Instituto de Neurocirugía Dr. Asenjo, es decir UCI, UTI, post operatorio.

El autor concluye a partir de este estudio, que en el indicado centro de salud los servicios se cumplen en un clima organizacional predominantemente sano, lo que indica que las acciones que se cumplen en el proceso de atención al paciente se hace con esmero, con la diligencia que demanda este tipo de atención.

Cortez (2009). Realizaron un estudio titulado *Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón, de la Ciudad de Xalapa, Veracruz*. La investigación tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico del clima organizacional y sus dimensiones, en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón", de la Ciudad de Xalapa, Veracruz. La investigación fue de tipo descriptivo, trabajando con una población de 880 colaboradores y se utilizó la muestra en su totalidad. El instrumento que se uso está elaborado con base en 80 afirmaciones, aplicado de forma confidencial, donde los trabajadores emitieron juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la organización. La autora concluye: Que la institución no tiene un clima organizacional satisfactorio, y en el análisis se encuentra que las autoridades son las que menos contribuyen en la realización personal y profesional de los trabajadores. Cabe destacar que los resultados indican que no existen reconocimientos por el buen desempeño. Se recomendó el fortalecimiento del departamento de desarrollo de personal, con el propósito de implantar programas integrales de capacitación ofreciendo herramientas a los empleados para lograr un cambio actitud, como base para mejorar el desempeño de sus funciones, además de promover la interacción sana entre los trabajadores.

## **A Nivel Nacional**

Sánchez (2005). El autor realizó una investigación tipo cualitativo, titulado *La gestión y el clima organizacional en las universidades públicas del centro del Perú*. El objetivo del estudio fue determinar la correlación existente entre la gestión universitaria, clima y el comportamiento organizacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. En la investigación se utilizó una muestra de 286 personas entre docentes y trabajadores administrativos de un total de 1,794. El diseño de estudio es transversal, comparativo, descriptivo, utilizaron para el efecto una escala de medición de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional.

El estudio concluye que existe una correlación positiva media alta entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La medición indica que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo, se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

Orellana, y Bossio. (2010) desarrollaron la investigación con el título *Clima organizacional y desempeño docente en la Facultad de Comunicación en Huancayo*. El objetivo de la investigación fue determinar la correlación entre las variables: clima organizacional y desempeño docente en la Facultad de Comunicación de la Universidad del Centro.

Los autores concluyen que: Se ha podido verificar que no existe relación entre el clima organizacional y desempeño docente, aceptándose la hipótesis nula ( $H_0$ ), pues la hipótesis alternativa planteaba que entre las variables del estudio había una correlación positiva,

dada la importancia del clima laboral en el desempeño docente, como parece lógico, salvo que en este caso lo que se ha evaluado por los alumnos a su cargo y no por los mismos docentes o autoridades.

Este trabajo es importante para nuestro trabajo en la medida que nos permite conocer mejor las variables de nuestro estudio y que difiere solo en que los autores se orientaron a determinar correlación, en tanto que en nuestro caso estamos orientados al diagnóstico.

Pérez y Rivera (2013). Los autores elaboraron una Tesis con el título *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. Este trabajo tuvo como objetivo determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. Los autores enumeran varias conclusiones de las que consideramos algunas de ellas:

- Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Lo que llama la atención en este estudio es que se plantea como una investigación correlacional, sin embargo, en las conclusiones no se expresan como Coeficiente de Correlación y estamos tomando como referencia solo por el estudio teórico que se hace de las variables.

#### **A nivel local.**

Ruiz (2010) desarrollo una investigación titulada *Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo*. El objetivo de la investigación

elaborar una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo, utilizándose instrumento para recolectar los datos, la escala CL-SPC de medición del clima laboral de Sonia Palma Carrillo, basada en las cinco dimensiones que inciden en el clima organizacional: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Se trabajó con una muestra de 50 trabajadores, concluyendo que los mayores problemas una pobre comunicación entre directivos y trabajadores, evidenciándose en el desconocimiento que tiene el trabajador sobre la visión, misión, valores y objetivos de la empresa y por lo tanto también un bajo nivel de asunción de responsabilidades respecto a las funciones que se le asigna. Asimismo, se concluye que se evidencia un alto índice de descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre sus funciones y un notable descontento con las remuneraciones que perciben y manifiestan los encuestados estar allí más por necesidad que por colaborar con el desarrollo de la empresa.

Zapata (2010). Desarrollo una investigación Titulada *Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A.* que tuvo como objetivo principal medir el clima organizacional en el área de atención al cliente de Electronorte S.A. Se trabajó con una muestra de 60 trabajadores que laboran actualmente en dicha área de la empresa, utilizándose un instrumento del tipo Escala de Likert para la recolección de datos.

La investigación concluye que el clima organizacional en el área del estudio es medio favorable y fue la base para elaborar la propuesta de mejora del clima organizacional en el área que se indica.

Farfán (2009) desarrollo una investigación titulada *Relación del Clima laboral y síndrome de Burnout en docentes de educación secundaria en centros educativos estatales y*

*particulares de Lima Metropolitana*. La tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el síndrome de Burnout en los docentes de educación secundaria. El estudio fue de carácter no experimental, el diseño utilizado fue el descriptivo correlacional. El tipo de muestreo fue el probabilístico, el número de participantes estuvo compuesto de 367 profesores de ambos sexos, de diferentes grados de nivel secundario de menores de los centros educativos estatales y particulares de Lima Metropolitana. Los instrumentos que se emplearon para la medición de las variables fueron la escala de Clima Social de R.H Moos y el Inventario Burnout de Maslach. En los resultados obtenidos se observaron niveles medios de Burnout, en los colegios estatales y particulares. El análisis de correlación del clima laboral y el síndrome de Burnout concluyó principalmente que la autonomía tiene una correlación positiva pero baja con el indicador agotamiento emocional y con la dimensión despersonalización. La variable autonomía tuvo una correlación negativa baja con la realización personal. Las conclusiones precedentes tienen incidencia en nuestra investigación, por ser el Síndrome de Burnout un estado emocional independiente de la presión laboral y de un clima laboral no favorable.

#### 1.7. Base teórico científico

##### **Clima Organizacional.**

##### **Aproximaciones conceptuales**

No es tan sencillo abordar este tema que ya viene tratándose por buenas décadas, sin embargo, el debate respecto a ¿Qué es? Es de nunca acabar. A continuación consideramos las definiciones de algunos autores que consideramos tienen una sola vertiente: por lo que se percibe o se puede ver en el ambiente de trabajo o por la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Para Brunet, (1987) señala que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Esta percepción estaba influido por dos grandes planteles de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista, en aquel entonces.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Como se puede advertir es que ambas escuelas tienen muchas razones que son corroboradas por el sentido común inclusive.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional, constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Pero en el 2000, el mismo autor propone una definición más objetiva el clima organizacional es la condición o pertenencia del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de las organizaciones e influyen en su comportamiento.

Así mismo, traza que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

Anzola O (2003) considera que el clima organizacional representa a las apreciaciones e interpretaciones relativamente que estén intactas que la persona tiene con respecto a su organización, que a su vez de sobremanera influye en la guía de su conducta de los trabajadores, diferenciando una organización con los demás. El autor en mención es bastante específico respecto a la relatividad de la percepción que los individuos tienen de su ambiente de trabajo”.

Para Seisdodos (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de perspectivas totales que el personal tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ellos. Señala además que lo importante es cómo percibe el individuo su ambiente, independiente de cómo lo perciben los demás, por lo tanto, es más una dimensión de la persona que de la organización.

Davis (1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es un conjunto de supuestos, afirmaciones, valores y reglas que comparten con los que pertenecen a ella.

Rodríguez (1999) expresa que el clima organizacional representa a las perspectivas compartidas por las partes de una organización respecto al labor en su centro de trabajo, el

ambiente real en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas medidas juiciosas que puedan afectar aquel trabajo.

Dessler (1979) comenta más bien que no hay una aceptación en cuanto al popular término de clima organizacional, las definiciones rondan alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez, (2006) se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como: las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### **Importancia del clima organizacional en la organización**

Chiavenato (2007) afirma que el objetivo final que se busca con el clima organizacional es explicar los motivos por los que las personas se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales o no profesionales cuando trabajan en una organización.



Conocer las causas subyacentes de las motivaciones es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre aquellas causas y corregirlas con el propósito de producir una mejora en la motivación de las personas.

En el caso que nos ocupa, consideramos que la institución debería interesarse y promover la construcción de un clima de trabajo agradable y motivador que consecuentemente genere el entusiasmo en los trabajadores para cumplir mejor con las tareas propias del cargo que ocupan dentro de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República.

Las causas que despertaron nuestro interés, para embarcarnos en hacer este estudio, fueron reflexionando sobre cómo producir más o cómo superar pequeños descontentos, o será beneficioso para el grupo.

Al respecto de la última preocupación, la teoría y la experiencia empírica han señalado distintos beneficios que conlleva realizar un diagnóstico y evaluación del clima organizacional y el desempeño de los colaboradores. En este acápite se reseñan algunos de los principales puntos que se han destacado a lo largo del tiempo. Los autores coinciden en que, a través del estudio colectivo de percepciones de los miembros de una organización, es posible formarse una idea global de una organización en lo que a sus procesos humanos tal como lo señala Orbegoso, G. A. (2010). Un elemento importante que debe tenerse en cuenta es que, los beneficios de un diagnóstico organizacional sólo se harán efectivos en la medida que el mismo esté acompañado de acciones de mejoras, de lo contrario un análisis sin una acción posterior destruirá la confianza depositada en el estudio. Calvo N. (2004) dice: la credibilidad de una organización resultará dañada si crea instrumentos de consulta y participación como lo es un estudio de clima organizacional, y luego no hace nada con el resultado obtenido y será necesario que, en la búsqueda de soluciones para los resultados

de los estudios de clima, participen todos aquellos que estuvieron involucrados en las etapas de medición y cuantificación, pues el carácter participativo es fundamental en el éxito de las acciones a emprender.

El diagnóstico del clima organizacional logra determinar en gran medida aquello que los empleados “piensan, pero no dicen”. Dado que, en general, los procesos de estudio del clima se llevan a cabo mediante cuestionarios u otras herramientas en forma anónima, el personal siente una mayor libertad de expresión para manifestar su opinión o percepción respecto a la organización de la que es parte. Esto da la posibilidad a los Directivos de detectar situaciones que probablemente de otra forma no podrían hacerlo, y conocer el grado de compromiso, acuerdo y/o identificación de los empleados con la administración de la compañía. Otro beneficio es la mejora en el sistema de comunicación al establecer un canal entre la dirección y el personal que permite detectar aquellos aspectos que preocupan a estos últimos, y que en condiciones normales de trabajo es difícil transmitir. Como aspecto positivo se destaca también el hecho de que el diagnóstico del clima organizacional y del desempeño laboral sirve como base de las acciones de mejora a impulsar por la alta gerencia. En términos generales, dichos planes tendrán como objetivos elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incrementar los niveles de confianza y compromiso de los empleados, disminuir la rotación voluntaria del personal, implementar mejoras en la estructura, entre otros que variarán según cada organización. En la medida que los planes sean una consecuencia de la medición del clima organizacional, el personal descubrirá que su opinión es valorada y considerada importante por la dirección, lo cual tiene un efecto positivo para la consecución de dichos planes.

Hay quienes sostienen que el estudio de clima organizacional resulta de mucha utilidad en los procesos de cambio en especial aquellos de índole cultural. Diversos autores destacan

que, para poder mejorar la productividad a largo plazo, resulta imprescindible mejorar la calidad del clima organizacional. El sustento de esta premisa radica en el hecho que el descontento en el trabajo repercute en variables como el ausentismo, la rotación, y los problemas de salud física y mental, las que tienen un efecto negativo en los costos de la empresa. Es lógico suponer que cuando una persona pierde el entusiasmo por su trabajo tienda a disminuir su productividad, y adopte una actitud de “hacer lo mínimo requerido”. Una investigación llevada adelante en 2008 por la consultora Great Place to Work en Estados Unidos, reveló que aquellas organizaciones con políticas desarrolladas respecto al diagnóstico y mejora del clima organizacional, superaban a sus pares y experimentaban un desempeño financiero más sólido a largo plazo, una menor rotación de personal en relación con sus pares dentro de la industria, más solicitudes de empleo que sus pares, y una fuerza laboral integrada en la que diversos grupos de personas crean y contribuyen a una cultura organizacional común de la cual todos se benefician. En estas organizaciones el elemento de contacto eran los índices altos de confianza, cooperación y compromiso de los empleados producto de un fuerte trabajo en materia de clima. Respecto al éxito financiero sostenido en el tiempo, la investigación concluye que este tiene su origen en las menores tasas de rotación voluntaria, la mayor cantidad de solicitudes de empleo, la mayor colaboración y la confianza en la capacidad de liderazgo de la gerencia, pues son elementos que contribuyen a la creatividad, innovación servicio al cliente y reputación que respaldan la estabilidad y el éxito financiero a largo plazo (Lyman, 2008). La investigación revela que las organizaciones con índices altos de confianza se desempeñan mejor financieramente, pues la confianza conlleva a la fluidez en la colaboración e intercambio de ideas, confianza en la visión de futuro de los dirigentes y fe en la imparcialidad con la que serán tratados todos los miembros de la organización, características que contribuyen a la coordinación con éxito de las actividades y a la producción que hacen exitosa a una

empresa (Lyman, 2008). Y finalizando este acápite que nos ayudó a informarnos, del por qué hacer un diagnóstico del clima organizacional podemos decir que hay mucho de cierto en lo que se dice que el recurso más valioso que poseen las empresas es su capital humano, por lo cual el mismo debe tener un tratamiento preferencial para la organización.

Es por ello, y por lo anteriormente expuesto que el diagnóstico y evaluación del clima organizacional se ha convertido en uno de los aspectos más importante para las organizaciones actuales.

### **Características del Clima Organizacional**

Existe una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos graduales.
- Los comportamientos de los empleados son modificados 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. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos. Los problemas de clima organizacional según varios autores están

concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición (Maish, 2004). Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son:

Según Litwin y Stringer (1999), también señalan que las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento, coincidiendo con lo señalado por Rodríguez (2001). Este juega un papel importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los autores también resaltan otras características como:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Respecto a la permanencia, refieren que más bien ésta tiene una permanencia relativa.
- Coincidiendo con Rodríguez, asumen que el CO tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización y viceversa.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.

Existen otros autores que caracterizan al CO, sin embargo, lo que proponen es coincidente en su significado con lo propuesto por líneas antes. (Dicen lo mismo con otros términos)

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Existen varias perspectivas o perspectivas respecto a las dimensiones del clima organizacional. A continuación, presentamos las de algunos autores:

Sin olvidar que ya se ha hecho referencia a las características del CO y que en realidad muchas de ellas hacen referencia a sus dimensiones como lo reconoce el mismo Rodríguez

(1999), sin embargo, cuando se habla propiamente de dimensiones, nos referimos a las características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. También no olvidemos que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

De ese constructo complejo Brunet, (2004), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando:** La forma en que se maneja el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los formas que se componen para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. **Las características de los procesos de planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planeación, así como la formación deseada.

El mismo Brunet, más tarde en 1987, menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. **Rendimiento.** (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. **Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. **Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. **Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.



6. **Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, este estudio considera la propuesta de Stringer (2002), que haciendo énfasis en el factor liderazgo dentro de una organización, puesto que los líderes crean y dirigen la energía motivacional que obliga a los integrantes de la organización a la acción. Algunas formas de actuar de los líderes impactan positiva o negativamente en el comportamiento de los miembros de la organización o empresa, por lo que en consecuencia crea un determinado clima en la organización y que éste es un factor determinante en el desempeño de la organización como un todo.

En ese sentido se está considerando como un referente el Modelo de Stringer (2002) que presenta una revisión de la teoría y el modelo que elaboraron con Litwin (1968) que lo presenta en su libro “Motivación y clima organizacional” en el cual determina las dimensiones dado lo poco práctica de su propuesta anterior. En esta oportunidad concluye que el clima organizacional puede ser explicado en cláusulas de seis dimensiones, las propias que están valiendo para apreciar el clima organizacional en este trabajo, los cuales son:

#### **Estructura**

Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.

#### **Estándares o Normas.**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los trabajadores tienen al hacer un buen trabajo.

### **Responsabilidad.**

Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.

### **Reconocimiento.**

Indica el sentimiento que tienen los trabajadores de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida que utiliza la organización, optando más por el premio que por el castigo

### **Apoyo.**

Refleja el sentimiento que tienen los trabajadores de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.

### **Compromiso.**

Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del trabajador y del grado de compromiso que cada uno de ellos tiene con las metas de la organización.

### **Desempeño Laboral.**

#### **Definición**

La revisión de la bibliografía nos conduce a muchas definiciones de desempeño laboral encontrándose entre ellas también muchas coincidencias. Así, Robbins, Stephen, Coulter (2013), consideran al desempeño laboral como un proceso para establecer qué tan exitosa ha sido una organización, en el logro de sus actividades y objetivos laborales y en general,

a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Siendo más específicos, consideramos que el desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

En efecto, 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 empresa.

Pero más concreto, el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Por ello, sin duda que existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

También, el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la

empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

Robbins (2004). Relaciona el desempeño con la capacidad de conjugar y organizar las diligencias que al integrarse forman el comportamiento de los elementos implicadas en el proceso beneficioso.

Por su parte, Faria (1995) indica que el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los empleados al estar frente del contenido de su cargo, sus facultades, labores y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Palaci (2005) Menciona “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p. 155)

Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, ayudarán a la eficiencia organizacional.

Robbins (2004). El desempeño laboral según integra al establecer, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359).

Según Bohórquez (citado en Araujo y Guerra, 2007). El Desempeño laboral se puede especificar como el nivel de realización alcanzado por el empleado en el logro de las metas

dentro de la organización en un tiempo determinado Otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral, es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

### **Necesidad de mejorar el desempeño laboral.**

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser

delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral, etc.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber, cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia, lo que justifica hacer un diagnóstico sobre el desempeño laboral. Algunos de estos métodos son:

**Maslow.** También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

**Herzberg.** Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción que tiene coincidencias con Maslow.

**McGregor. Teoría X y Teoría Y.** Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

**Locke. Teoría de la fijación de metas.** Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación. Los desafíos impactan en el orgullo personal y en más de las veces tiene resultados positivo.

### **Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral**

Entre los factores más sentidos y que influyen en el desempeño laboral, enumeramos:

**La motivación:** La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

**Adecuación / ambiente de trabajo:** Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

**Establecimiento de objetivos:** El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

**Reconocimiento del trabajo:** El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

**La participación del empleado:** Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

**La formación y desarrollo profesional:** Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su

rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, etc.

### **Evaluación del desempeño laboral**

Históricamente, la evaluación del desempeño estuvo restringido al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones muy sofisticadas y acordes con la era digital y la preminencia de la TIC en todas las áreas de la actividad humana.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, muchas empresas por descuido y no porque le falte recursos no han implementado sus sistemas de evaluación del desempeño de sus colaboradores.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos, además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados,



suspensiones y hasta despidos, etc. Todo ello destaca lo importante de la evaluación del desempeño del trabajador por el bien de él y de la empresa como veremos más adelante.

### **Evaluación del desempeño laboral.**

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación, analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. Razones sobran al respecto, porque es ocioso implementar alternativas de mejoras en un proceso o resultado si no se han identificado las debilidades.

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Un breve análisis de los diferentes conceptos de esta variable (DL) sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch (1992), Chiavenato (1995), Byars (1996) que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **Ventajas de la evaluación del D.L**

La evaluación del desempeño laboral tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación o reconocimientos: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar o retroalimentar como utilizar recursos no aprovechados.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **Beneficios de la evaluación del Desempeño Laboral.**

#### **Para el mismo trabajador o colaborador**

- Le permite conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios.
- Por la evaluación se conocen cuáles son las expectativas del jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **Para el Jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los colaboradores.
- Alcanzar una mejor comunicación con sus subordinados para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **Para la Empresa:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo en tanto ha sistematizado su sistema de evaluación.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **Definición de terminología**

#### **Actitud.**

Allport H. (2009) es una actitud o disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la práctica y que ejecuta una atribución conducta o dinámica sobre las fuerzas del individuo respecto de todas las cosas y a todos los contextos que les pertenecen.

D. R. Roskos-Ewoldsen (2008) Las actitudes son agrupaciones entre cosas actitudinales (prácticamente cualquier aspecto del mundo social) y las evaluaciones de esos objetos e indica que las actitudes son valoraciones perenes de varios aspectos del universo social, valoraciones que se recopilan en la remembranza.

#### **Ambiente.**

Faris (2010) Menciona que en un ambiente existe una predisposición al actuar, una tendencia, aptitud o inclinación hacia objetos, personas y situaciones intermedio en el cual se encuentran los seres humanos, animales u objetos

#### **Ambiente Psicológico.**

Scart (1992) Menciona que el ambiente se dice de la situación, ánimo o afecto que influye en un grupo humano. En el centro de trabajo se refiere tanto a los diversos conjuntos de empleados como a la generalidad de ellos

#### **Ambiente social.**

Scart (1992), Situación como se encuentra el sector de la sociedad exterior al trabajo en el que se ubica el trabajador. Es indudable que este ambiente influye notablemente en la conducta y necesidades de cada trabajador, vinculándose todo hasta afectar el mismo trabajo.

**Beneficio.**

Pérez (2000) Es aquello en todo lo que beneficia al empleado en integridad de una labor que desempeña.

**Incentivo.**

Maslow. (1943) Es la forma de estímulo al empleado, para que cumpla mejor y más sinceramente su labor. Los incentivos pueden darse de distintas formas: económicos, de distinción personal, de categoría, educativos, etc.”

**Ingreso.**

Cantidad de dinero o de bienes a los que se les da entrada a los efectos de control. Dinero que se recibe por algún concepto.

**Motivación.**

Chiavenato (2001) Es el término utilizado en psicología para alcanzar las condiciones o estados que activan al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinados objetivos.

**Motivación Laboral.**

Chiavenato (2001) La motivación el efecto de motivar, es importante que en una organización exista programas de mejoramiento laboral, por medio de los cuales se busca dar sentido o razón de ser a cada uno de los trabajos que integran una organización.

**Motivo.**

Chiavenato (2001) Es la acción de dar al trabajador razones para que ejecute su trabajo con eficacia y satisfacción personal, optimizando los factores referentes a salarios, condiciones de trabajo, estabilidad, seguridad social e industrial, status, reconocimiento, etc. Para el mejoramiento de la moral y del rendimiento han de establecerse motivaciones que produzcan satisfacción, definiendo la relación de interdependencia de las diversas tareas y dando sentido más hondo a lo que solamente se hace por obligación o por necesidad.

**Necesidad.**

MASLOW. Requerimientos del trabajador para su subsistencia y lograr un nivel de vida cónsone con su dignidad humana. Existen tres tipos de necesidades: naturales, adquiridas y mixtas”

**Percibir.**

MAYER T. (1999) Recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas.

**Principio de Equidad.**

Benítez (2002) Equidad e igualdad son dos principios estrechamente relacionados, pero distintos. La equidad introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. En definitiva, la equidad nos obliga a plantearnos los objetivos que debemos conseguir para avanzar hacia una sociedad más justa. Una sociedad que aplique la igualdad de manera absoluta será una sociedad injusta, ya que no tiene en cuenta las diferencias existentes entre personas y grupos. Y, al mismo tiempo, una sociedad donde las personas no se reconocen como iguales, tampoco podrá ser justa”.

**Salario de Estímulo.**

BENÍTEZ (2002) La **Remuneración** que se caracteriza por crear en el trabajador la expectativa de que ganará más si se es leal, se dedica y aprende más.

### **Adaptabilidad**

Es la capacidad de una persona o cosa para adaptarse a un nuevo medio o contexto.

### **Ambiente Físico**

En un estudio de clima organizacional es transcendental conocer las condiciones físicas de la organización como iluminación, ruido, temperatura y las dimensiones de las oficinas.

### **Clima Organizacional**

Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades.

### **Competencia Laboral**

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados o demostradas en el ámbito productivo, tanto en un empleo como en un elemento para la generación de ingresos por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del negocio.

### **Comportamiento Organizacional**

Es el estudio del comportamiento humano en el centro de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta.

### **Condiciones laborales**



El significado de condiciones laborales es muy amplio y se encuentra congruente con el ambiente en que se trabaja, incluyendo lo que es seguridad ocupacional, salud y condiciones de trabajo en general. En ese sentido, su impacto se reflejará en la calidad de vida del trabajador a través de su indicador satisfacción del trabajador.

### **Eficacia Organizacional**

Medida de la gestión de la organización en la consecución de sus objetivos y metas, que incluyen: rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, calidad del servicio o producto. La empresa que no realiza sus metas es ineficaz porque no está cumpliendo su propósito. Además de medir las actividades es importante satisfacer la demanda de los clientes, caso contrario esta con una eficiencia debilitada.

### **Motivación Laboral**

Contexto emocionalmente positivo, que se produce en un empleado, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida.

### **Estructura**

Las opiniones de los empleados acerca de las restricciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

### **Comunicación**

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la habilidad que tienen los trabajadores de hacer que se atiendan sus quejas en la dirección.

### **Cultura Organizacional**

Es el vínculo de valores, creencias y alcances importantes que los componentes de una organización tienen en común.

### 1.3. Formulación del Problema

¿El desempeño del personal de la oficina de notificaciones de la corte Suprema de Justicia de la República-Lima mejora si mejora el clima organizacional?

### 1.4. Justificación de la Investigación

#### **Justificación teórica**

La presente aborda dos conceptos como son el clima organizacional y el desempeño laboral, y por lo tanto aporta la teoría del caso. La vigencia de estos conceptos es tal, pero dudamos que sean del dominio de directivos, líderes, gerentes y de muchos que tiene la responsabilidad de gestionar las actividades de sus organizaciones a quienes le ofrecemos conocimiento de las variables del estudio, el que es absolutamente necesario para poder hacer una correcta interpretación de la realidad que garantiza una toma de decisiones correcta. Es obvio que la falta de conocimiento conduce a una interpretación equivocada de la realidad y consecuentemente a una toma de decisiones también equivocada respecto a las respuestas que deben darse frente a las realidades problema.

#### **Justificación Metodológica**

Este estudio por su naturaleza diagnóstica en sus dos variables y se ha utilizado la encuesta como técnica y hemos seleccionado también los instrumentos más adecuados y conocidos, habiendo tenido que adaptarlos a la realidad sin que pierdan confiabilidad. Sin embargo, una vez adaptados sometidos a una prueba de fiabilidad de consistencia interna al haberlo aplicado por dos veces a un grupo de personas de otra Oficina de la misma Corte Suprema. Las encuestas se aplicaron con

intervalo de 2 semanas obteniéndose como resultado de 0.86 (CO) y 0,79 (DL) como coeficientes de Alfa de Cronbach, considerándose como BUENO y ACEPTABLE respectivamente.

### **Justificación Práctica.**

Sin lugar a dudas que la ejecución del diagnóstico o evaluación de las variables clima organizacional y desempeño laboral en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República, nos ha permitido develar algunas características de las variables de estudio y que a la vez también nos permitió elaborar una propuesta que ayude a la mejora cualitativa del clima organizacional y del mismo desempeño laboral de los trabajadores que sin duda ayudará también a la mejora de la productividad y consecuentemente la mejora de la administración de justicia en el más alto nivel del sistema judicial de nuestra patria.

#### 1.5. Hipótesis

El desempeño del personal de la oficina de notificaciones de la corte suprema de la republica de Lima mejora si mejora el clima organizacional.

#### 1.6. Objetivos

##### **Objetivo General**

Evaluar el Clima Organizacional y el Desempeño del Personal de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República-Lima 2015.

##### **Objetivos Específicos.**

- Identificar las características vigentes del clima organizacional en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República de Lima en el 2015.
- Identificar las características vigentes del desempeño laboral del personal de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República de Lima en el 2015.

- Diseñar y elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional y el desempeño del personal de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República de Lima en el 2015.

#### 1.7. Limitaciones de la investigación

- La ejecución del presente estudio no ha dejado de tener algunas dificultades que han limitado concretarlo. Así, por el hecho que el responsable del estudio tiene a cargo la Oficina, generó justificados recelos, tomándose por algunos como una arbitrariedad o una iniciativa que no ha sido aprobada por autoridades superiores de quienes depende la Oficina, situación que fuera superada con diálogo y coordinación.
- Otra limitación está representada por el tiempo del que se dispone, teniendo en cuenta que somos trabajadores a tiempo completo, que en cierto modo es incompatible con la programación académica de la modalidad. Asociado a esta situación está nuestro escaso dominio de la plataforma virtual, algo que resulta nuevo para una generación como la nuestra. También el esforzarnos un poco más nos ha permitido salvar esta situación.

# CAPÍTULO II

## **CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODOS**

### **2.1. Tipo y Diseño de Investigación**

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

Refiere Hernández (2006) señala que cuando una investigación está encaminada a referir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se muestran, se trata de una investigación descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Para Danhke, (1989), los estudios descriptivos, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

En el caso que nos ocupa, el propósito es recoger información sobre Clima Organizacional y Desempeño laboral en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República que tiene su sede en Lima, con propósito de proponer cambios en el comportamiento de dichas variables.

#### **2.1.2. Diseño de la investigación**

El Diseño o estrategia que hemos desarrollado en este trabajo para obtener la información que se necesitó, ha sido un diseño de investigación no experimental, caracterizado porque no se ha realizado manipulación alguna y deliberada de las variables y en los que se observaron en el ambiente natural y que después se han analizado. En consecuencia, el

estudio adoptó la modalidad de transeccional o transversal ya que el recojo de datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

El esquema es el siguiente:

$$M \text{ -----} \rightarrow O_1$$

Donde:

M = Población o muestra (En este caso son los 25 servidores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República)

O<sub>1</sub> = Es la aplicación de los instrumentos o los cuestionarios y que se aplicaron a los servidores.

## 2.2. Población y Muestra.

### 2.2.1. Población

La población comprometida en el estudio está constituida por los 25 trabajadores que laboran en la Oficina Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República con sede en Lima.

Son algunas características de la población:

- 02 son los directivos o encargados de la Oficina.
- 23 Son administrativos y notificadores.
- 17 son de sexo masculino y 08 son de sexo femenino.

### **2.2.2. Censo**

Bernal, C. (2010) Define “censo es un conjunto total de elementos de toda la población”. (pg. 244).

Sera la misma que se utilizó en la población, el censo el total de la población. Conformada por 25 trabajadores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la Republica.

### **2.3. Operacionalización de las variables.**

#### **2.3.1. Variable: Clima Organizacional**

##### **Definición operacional**

Percepción o experimentación que tienen los trabajadores de una organización sobre el ambiente de trabajo que tiene que ver con el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

#### **2.3.2. Variable: Desempeño Laboral.**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.



Tabla 1 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	TÉCNICA/ INSTRUMENTOS
<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en su comportamiento. Chiavenato (2000)</p>	Estructura	En algunos proyectos en los que he participado no he estado seguro quién era mi jefe.	Escala: Ordinal	Encuesta:
		En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas.		Escala de Stringer (2002)
		En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.		3, 6, 9, 20
	Normas	Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación.	Escala: Ordinal	Encuesta:
		En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos.		Escala de Stringer (2002)
		Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar.		7, 10, 12, 24
	Responsabilidad	Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual como grupal continuamente.	Escala: Ordinal	Encuesta:
		En esta organización, las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño		Escala de Stringer (2002)
		A la gerencia le ofende que verifique todo con ellos, si piensas que tiene el enfoque correcto, solo sigue adelante.		4, 13, 18, 22
	Reconocimiento	En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales, casi todo es consultado.	Escala: Ordinal	Encuesta:
		Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por sí solos.		Escala de Stringer (2002)
		No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo.		1, 5, 17, 19
Apoyo	En esta organización, las recompensas y estímulos usualmente sobrepasan las amenazas y las críticas.	Escala: Ordinal	Encuesta:	
	En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño en su trabajo.		Escala de Stringer (2002)	
	En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.		2, 8, 14, 16	
		Aquí tenemos un sistema de asensos que ayuda mejor a la persona a llegar a la cima.		Encuesta:
		Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.		Escala de Stringer (2002)
		Realmente las personas de esta organización no confían lo suficiente unas en otras.		2, 8, 14, 16
		En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.		
		Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo		

Compromiso

En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización.

Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.

En realidad, no me importa lo que pase en esta organización.

Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización.

Escala: Ordinal

Encuesta:

Escala de Stringer (2002)

11, 15 21 23

**DESEMPEÑO LABORAL**

Chiavenato (2004: 359), plantea: "El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados"

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	TÉCNICA/ INSTRUMENTOS
	<b>Planificación</b>	Planifica con mucha habilidad	Escala: Ordinal	Encuesta Escala P. Hurtado 2006 Cuestionario de 8 dimensiones y 40 ítems en niveles: I, II, III, IV y V, el D. L.
		Racionaliza recursos		
		Planifica con facilidad las actividades de su área.		
	<b>Responsabilidad</b>	Falta al cumplimiento de funciones encomendadas	Escala: Ordinal	
		Asume con facilidad funciones		
		Asume tareas con instrucciones		
	<b>Iniciativa</b>	Carece de iniciativa	Escala: Ordinal	
		Se apega a la rutina		
		Incumple tiempos pactados		
		Cumple plazos de ejecución		
	<b>Oportunidad</b>	Posterga entrega de trabajos	Escala: Ordinal	
		Pierde tiempo		
Excepcionalmente comete errores				
Realiza trabajos con el mínimo error				
<b>Calidad del trabajo</b>	Comete errores con frecuencia	Escala: Ordinal		
	Proporcionan información equivocada			
	Cometen indiscreciones			
<b>Confiabilidad y discreción</b>	No son confiables	Escala: Ordinal		
	Comunican lo negativo			
	Mantiene equilibrio emocional			
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Tiene quejas de parte de sus compañeros	Escala: Ordinal		
	Muestra amabilidad			
	Muestra respeto por las normas			
<b>Cumplimiento de normas</b>	Cumplen normas	Escala: Ordinal		
	Incumplen normas			

#### 2.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Para recabar la información se empleó como Técnica la Encuesta, que es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, como es nuestro caso, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado, que en este estudio se trata del clima organizacional y del desempeño laboral.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

Como Instrumento se ha utilizado el Cuestionario revisado por Stringer en el 2002, tomando como referente el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional por Litwin y Stringer en 1968, pero que para Stringer acusaba defectos y era necesario darle mayor funcionalidad. Este Instrumento ha servido para recolectar la información más acertadamente; el cual se aplicó al 43.44 % de los servidores que labora en la Red de Salud Cajabamba, para que expresen su pensamiento y opiniones acerca de los factores que influyen en el clima organizacional.

El instrumento consta de seis dimensiones que son evaluadas o caracterizadas por 24 Ítems cuyas alternativas y la valoración correspondiente se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO 01

ALTERNATIVAS	VALORACIÓN CUANTITATIVA	CONDICIÓN
--------------	----------------------------	-----------

<b>MUY DE ACUERDO</b>	4	FAVORABLE
<b>DE ACUERDO</b>	3	
<b>EN DESACUERDO</b>	2	DESFAVORABLE
<b>MUY EN DESACUERDO</b>	1	

Con el propósito de facilitar la interpretación también se ha considerado una condición que puede adquirir el resultado de modo que el estar DE ACUERDO o MUY DE ACUERDO, es la referencia para poder calificar el estado del clima organizacional como FAVORABLE y estar MUY EN DESACUERDO o EN DESACUERDO es la referencia para calificar el estado del CO como DESFAVORABLE.

En el caso de la evaluación del desempeño laboral se ha empleado la escala propuesta por Patricia Hurtado (2013) y que consta de 40 Ítems que evalúan al Desempeño Laboral en 8 dimensiones, considerando que el encuestado solo debe marcar una alternativa de las 8 dimensiones.

En cuanto a los métodos que se utilizaron fueron el analítico-sintético utilizándose la estadística descriptiva e inferencial a partir de los datos obtenidos a través de la aplicación de las técnicas.

## 2.5. Procedimientos de Análisis de los datos

Con los datos en la mano se procedió a la tabulación (Anexo 3) y la codificación correspondiente organizados en una tabla, en cuya primera columna se escribe el código del encuestado y en las siguientes columnas las dimensiones del clima organizacional, y del desempeño laboral haciéndose el análisis estadístico correspondiente con el uso del EXCEL versión 13.

Se utilizó la fórmula del porcentaje y del promedio.

## 2.6. Aspectos éticos.

En principio se solicitó los permisos correspondientes a las autoridades de la Oficina que fueron necesarias e informar del propósito del Proyecto de Investigación, asegurando que todos los servidores estuvieran informados del propósito, asegurando el consentimiento informado a fin de lograr que los participantes debieran estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.

Asimismo, se cuidó el aspecto de la confidencialidad y asegurar la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación y evitar los riesgos a los que más tarde tuvieran que enfrentar al participante del estudio.

En el desarrollo de la tesis se ha cuidado de la sinceridad en la consignación de los datos.

## 2.7. Criterios de rigor científicos.

En este aspecto se ha tenido en cuenta asegurar la consistencia de tal manera, que, en la posibilidad de realizarse otro estudio de la misma naturaleza con los mismos participantes, los resultados serían muy semejantes.

Asimismo, se ha cuidado que los datos no estén trucados y se ajusten a la verdad.

# CAPÍTULO III

## CAPITULO III: RESULTADOS

### 3.1. Tablas y Figuras

Este Capítulo del Informe presenta los resultados de la evaluación de las dos variables del estudio: Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

En primer término, se presentan los resultados que se han tenido al evaluar el Clima organizacional al aplicar el Cuestionario de encuesta revisado y propuesto por Stringer (2002) y adecuado en esta ocasión para para que sirva a nuestros recordando el criterio asumido en el Capítulo anterior y que se reitera en esta sección.

CUADRO 02

ALTERNATIVAS	VALORACIÓN CUANTITATIVA	CONDICIÓN O CATEGORÍA
MUY DE ACUERDO	4	FAVORABLE
DE ACUERDO	3	
EN DESACUERDO	2	DESFAVORABLE
MUY EN DESACUERDO	1	

Al respecto, dependiendo de la valoración que se obtenga en cada ítem y dimensión de la aplicación del Cuestionario, se tendrá un referente para calificar como favorable o desfavorable, la caracterización del clima organizacional en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República-Lima.

Luego se presentan los resultados de la evaluación del Desempeño Laboral con el análisis correspondiente y para lo que se utilizó el Cuestionario propuesto por Patricia Hurtado (2013) y que consta de 40 Ítems que evalúan al Desempeño Laboral en 8 dimensiones



### **Presentación y Análisis de Resultados de Clima Organizacional.**

A continuación, y utilizando un conjunto de tablas se presentan los resultados por Dimensiones, teniendo en cuenta cada Ítem del Cuestionario utilizado para la encuesta a los servidores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República.

Tabla 2: Evaluar la dimensión estructura del Clima Organizacional en la Oficina

**ESTRUCTURA**

**3. En algunos proyectos en los que he participado no he estado seguro quién era mi jefe**

**6. En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas**

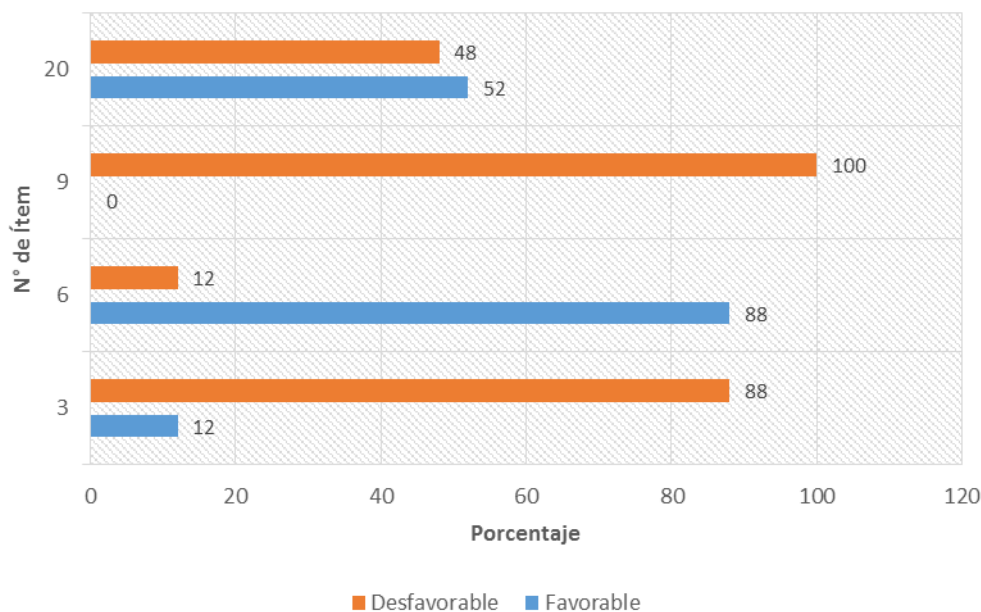
**9. En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones**

**20. Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación**

Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%
Muy de acuerdo	0	Favorable	12	Muy de acuerdo	32	Favorable	88	Muy de acuerdo	0	Favorable	0	Muy de acuerdo	20	Favorable	52
De acuerdo	12			De acuerdo	56			De acuerdo	0			De acuerdo	32		
En desacuerdo	52	Desfavorable	88	En desacuerdo	12	Desfavorable	12	En desacuerdo	44	Desfavorable	100	En desacuerdo	48	Desfavorable	48
Muy en desacuerdo	36			Muy en desacuerdo	0			Muy en desacuerdo	56			Muy en desacuerdo	0		

**FUENTE:** Elaboración propia.

Figura 1: Evaluar la dimensión estructura del Clima Organizacional..



FUENTE: Elaboración propia.

Análisis e interpretación:

Según se observa en la Tabla 2. y el Gráfico 1.1. que contiene y representan el resultado de la Evaluación de las características del Clima Organizacional en la dimensión *estructura*, se aprecia lo siguiente:

1°. En cuanto al ítem 3 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En algunos proyectos en los que he participado no he estado seguro quién era mi jefe*, los encuestados en un 12 % responden en forma *favorable* y el 88 % lo hace en forma *desfavorable*, lo que estaría indicando que en el clima organizacional habría deficiencias en la comunicación y otros elementos que refuercen la estructura del clima organizacional.

2°. En cuanto al ítem 6 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas*, los

encuestados en un 88 % responden en forma *favorable* y el 12 % lo hace en forma *desfavorable*, lo que estaría indicando también que en el clima organizacional el sistema de comunicación viene funcionando sin mayores limitaciones teniendo en cuenta que la enorme mayoría de encuestados tienen idea clara de su rol y de lo que le corresponde hacer en la organización, en concordancia con las respuestas al ítem anterior.

3°. En cuanto al ítem 9 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones*, los encuestados en un 100 % responden en forma *desfavorable*. En este caso el desconocimiento respecto a la afirmación y la interacción entre compañeros es muy drástica, que demanda urgente atención.

4°. En cuanto al ítem 20 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación*, los encuestados en un 52 % responden en forma *favorable* y el 48 % lo hace en forma *desfavorable*. La percepción está dividida entre lo favorable y desfavorable

Asimismo, el promedio porcentual de *favorable* 38 % *desfavorable* 62 % indica que debe reforzarse la estructura organizacional.

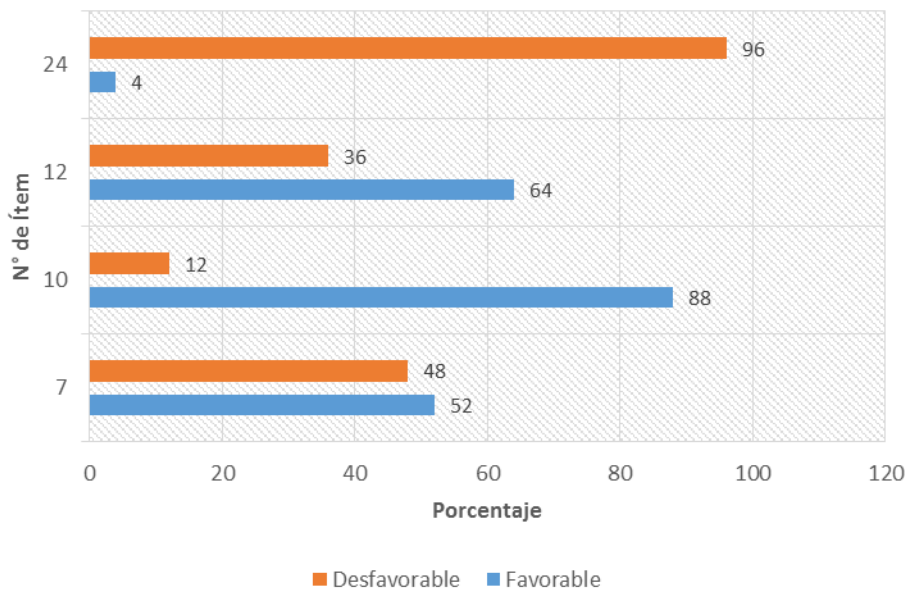
Tabla 3: Evaluar la dimensión normas del Clima Organizacional

NORMAS

<i>7. En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos</i>				<i>10. Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar</i>				<i>12. Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual como grupal continuamente</i>				<i>24. En esta organización, las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño</i>			
<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Condición</i>	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Condición</i>	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Condición</i>	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Condición</i>	<i>%</i>
<i>Muy de acuerdo</i>	8	Favorable	52	<i>Muy de acuerdo</i>	28	Favorable	88	<i>Muy de acuerdo</i>	20	Favorable	64	<i>Muy de acuerdo</i>	4	Favorable	4
<i>De acuerdo</i>	44			<i>De acuerdo</i>	60			<i>De acuerdo</i>	44			<i>De acuerdo</i>	0		
<i>En desacuerdo</i>	48	Desfavorable	48	<i>En desacuerdo</i>	8	Desfavorable	12	<i>En desacuerdo</i>	12	Desfavorable	36	<i>En desacuerdo</i>	56	Desfavorable	96
<i>Muy en desacuerdo</i>	0			<i>Muy en desacuerdo</i>	4			<i>Muy en desacuerdo</i>	24			<i>Muy en desacuerdo</i>	40		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Evaluar la dimensión normas del Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación:

Según se observa en la Tabla 3 y el Gráfico 1.2 que contiene y representan el resultado de la Evaluación de las características del Clima Organizacional en la dimensión *normas*, se aprecia lo siguiente:

1°. En cuanto al ítem 7 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos*, los encuestados en solo un 52 % responden en forma *favorable* y un 48 % lo hace en forma *desfavorable*, lo que indicaría que no se ha trabajado consensos en la organización habiendo un marcado descontento respecto a los estándares por ser muy altos.

2°. En cuanto al ítem 10 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar*. Al respecto los encuestados en un 88 % responden en forma *favorable* y el 12 % lo hace en

forma *desfavorable*. Un significativo grupo de servidores comparte la idea de su gerente o Director.

3°. En cuanto al ítem 12 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual como grupal continuamente*. En lo que concierne a este aspecto los encuestados en un 64 % responden en forma *favorable* y el 36 % lo hace en forma *desfavorable*. En este caso La percepción es significativamente alta en no aprobar las directivas de la Oficina de Notificaciones.

4°. En cuanto al ítem 24 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización, las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño*, los encuestados en un 4 % responden en forma *favorable* y el 96 % lo hace en forma *desfavorable*. Se aprecia que un porcentaje considerable de personas que no están tan orgullosas de lo que hacen y de cómo lo hace. El descontento y la escasa identificación con lo que hace.

Tabla 4: Evaluar la dimensión Responsabilidad del clima organizacional

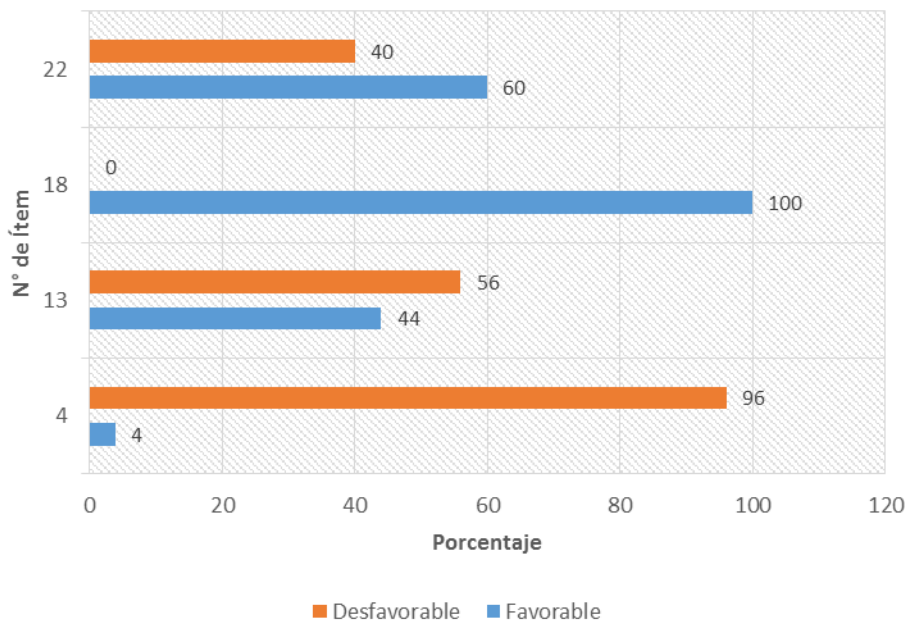
**RESPONSABILIDAD**

<i>4. A la gerencia le ofende que verifique todo con ellos, si piensas que tiene el enfoque correcto, solo sigue adelante</i>				<i>13. En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales, casi todo es consultado</i>				<i>18. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por si solos</i>				<i>22. No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por si mismo</i>			
Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%
<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	4	<i>Muy de acuerdo</i>	16	Favorable	44	<i>Muy de acuerdo</i>	40	Favorable	100	<i>Muy de acuerdo</i>	16	Favorable	60
<i>De acuerdo</i>	4			<i>De acuerdo</i>	28			<i>De acuerdo</i>	60			<i>De acuerdo</i>	44		
<i>En desacuerdo</i>	44	Desfavorable	96	<i>En desacuerdo</i>	48	Desfavorable	56	<i>En desacuerdo</i>	0	Desfavorable	0	<i>En desacuerdo</i>	40	Desfavorable	40
<i>Muy en desacuerdo</i>	52			<i>Muy en desacuerdo</i>	8			<i>Muy en desacuerdo</i>	0			<i>Muy en desacuerdo</i>	0		

*Fuente: Elaboración propia.*



Figura 3: Evaluar la dimensión Responsabilidad del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación:

Según se observa en la Tabla 4 y el Gráfico que contiene y representan el resultado de la Evaluación de las características del Clima Organizacional en la dimensión *responsabilidad*, se aprecia lo siguiente:

1°. En cuanto al ítem 4 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *a la gerencia le ofende que verifique todo con ellos, si piensas que tiene el enfoque correcto, solo sigue adelante*. En este caso, los encuestados en un 4 % responden en forma *favorable* y un 96 % lo hace en forma *desfavorable*, lo que indicaría en un gran sector de los servidores, no tienen confianza en sí mismos, le falta autoestima.

2°. En cuanto al ítem 13 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales, casi todo es consultado*. Al respecto los encuestados en un 44 % responden en forma *favorable* y el 56

% lo hace en forma *desfavorable*. En este caso se ratifica la falta de confianza en sí mismos y capacitación diversificada a los servidores.

3°. En cuanto al ítem 18 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por si solos.* En lo que concierne a este aspecto los encuestados en un 100 % responden en forma *favorable*. Se observa que todos los servidores comparten esta filosofía.

4°. En cuanto al ítem 22 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo, los encuestados en un 60 % responden en forma *favorable* y el 40 % lo hace en forma *desfavorable*. Se confirma esa percepción bastante individual, el “por si solos” el “por sí mismo” y la falta de trabajo en equipo.

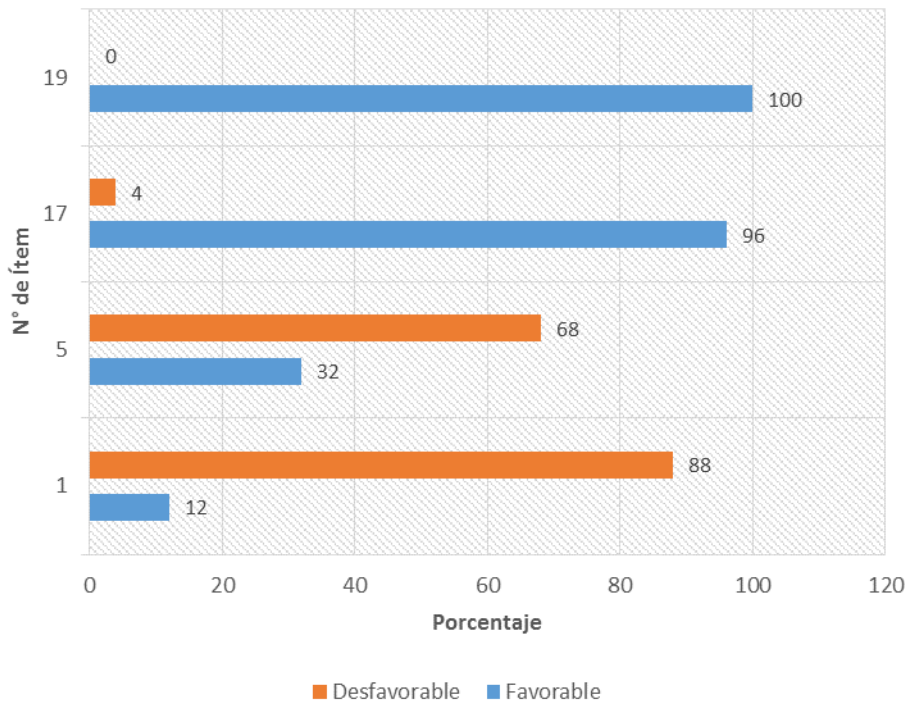
Tabla 5: Evaluar la dimensión Reconocimiento del clima organizacional

RECONOCIMIENTO

<i>1. En esta organización, las recompensas y estímulos usualmente sobrepasan las amenazas y las crítica</i>				<i>5. En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño en su trabajo</i>				<i>17. En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo</i>				<i>19. Aquí tenemos un sistema de asensos que ayuda mejor a la persona a llegar a la cima</i>			
Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%
<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	12	<i>Muy de acuerdo</i>	12	Favorable	32	<i>Muy de acuerdo</i>	24	Favorable	96	<i>Muy de acuerdo</i>	48	Favorable	100
<i>De acuerdo</i>	12			<i>De acuerdo</i>	20			<i>De acuerdo</i>	72			<i>De acuerdo</i>	52		
<i>En desacuerdo</i>	36	Desfavorable	88	<i>En desacuerdo</i>	48	Desfavorable	68	<i>En desacuerdo</i>	4	Desfavorable	4	<i>En desacuerdo</i>	0	Desfavorable	0
<i>Muy en desacuerdo</i>	52			<i>Muy en desacuerdo</i>	20			<i>Muy en desacuerdo</i>	0			<i>Muy en desacuerdo</i>	0		

FUENTE: Elaboración propia.

Figura 4: Evaluar la dimensión Reconocimiento del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación:

Según se observa en la Tabla 5 y el Gráfico que contiene y representan el resultado de la Evaluación de las características del Clima Organizacional en la dimensión *reconocimiento*, se aprecia lo siguiente:

1°. En cuanto al ítem 1 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización, las recompensas y estímulos usualmente sobrepasan las amenazas y las críticas*. En este caso, los encuestados en un 12 % responden en forma *favorable* y un alto 88 % lo hace en forma *desfavorable*, lo que indicaría en un gran sector de los servidores, percibe que no hay reconocimiento del trabajo del servidor faltando la motivación de parte de los Directivos o líderes.

2°. En cuanto al ítem 5 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño en su trabajo.* Al respecto los encuestados en un 32 % responden en forma *favorable* y el 68 % lo hace en forma *desfavorable*. Se percibe que no hay mucha atención en los reconocimientos.

3°. En cuanto al ítem 17 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.* En este caso, los encuestados en un altísimo 96 % responden en forma *favorable* y solo el 4 % lo hace en forma *desfavorable*. Se observa que en concordancia con las respuestas anteriores los encuestados perciben que en la Oficina se descuida el reconocimiento al servidor.

4°. En cuanto al ítem 19 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda mejor a la persona a llegar a la cima,* los encuestados en forma unánime responden en forma *favorable* (100%). Los servidores mayoritariamente perciben la ausencia de posibilidades facilitadas por la Oficina para ascender en el trabajo.

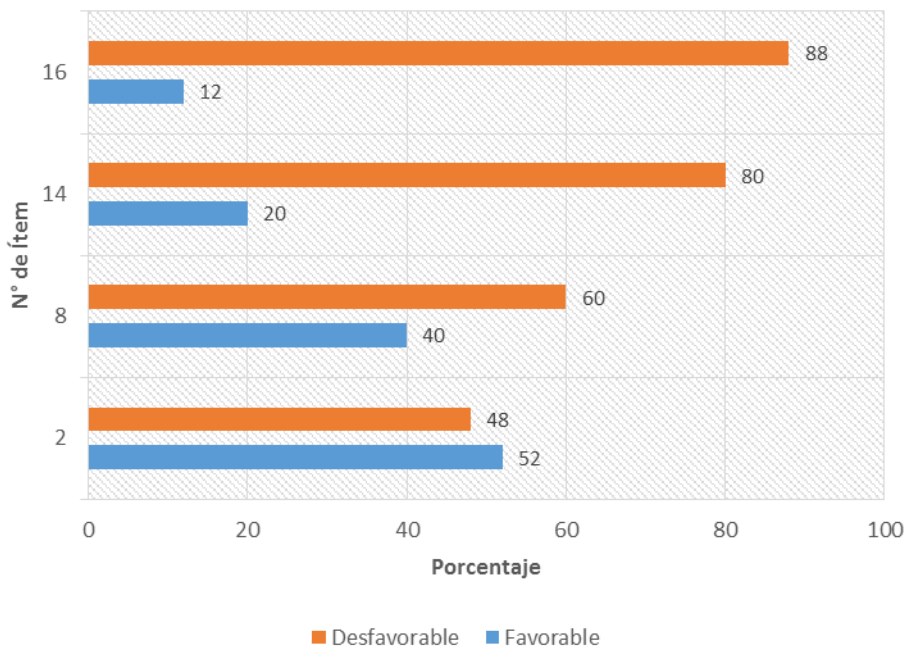
Tabla 6: Evaluar la dimensión Apoyo del clima organizacional

APOYO

<i>2. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien</i>				<i>8. Realmente las personas de esta organización no confían lo suficiente unas en otras</i>				<i>14. En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error</i>				<i>16. Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo</i>			
Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%
<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	52	<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	40	<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	20	<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	12
<i>De acuerdo</i>	52			<i>De acuerdo</i>	40			<i>De acuerdo</i>	20			<i>De acuerdo</i>	12		
<i>En desacuerdo</i>	44	Desfavorable	48	<i>En desacuerdo</i>	56	Desfavorable	60	<i>En desacuerdo</i>	52	Desfavorable	80	<i>En desacuerdo</i>	32	Desfavorable	88
<i>Muy en desacuerdo</i>	4			<i>Muy en desacuerdo</i>	4			<i>Muy en desacuerdo</i>	28			<i>Muy en desacuerdo</i>	56		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: Evaluar la dimensión Apoyo del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación:

Según se observa en la Tabla 6 y el Gráfico que contiene y representan el resultado de la Evaluación de las características del Clima Organizacional en la dimensión *apoyo*, apreciándose lo siguiente:

1°. En cuanto al ítem 2 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien*. En este caso, los encuestados en un 52 % responden en forma *favorable* y un 48 % lo hace en forma *desfavorable*, lo que indicaría que, en un gran sector de los servidores, el espíritu de equipo es relativamente escaso.

2°. En cuanto al ítem 8 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *realmente las personas de esta organización no confían lo suficiente unas en otras*. Al respecto los encuestados en un 40 % responden en forma *favorable* en tanto que un 60 % lo hace en forma *desfavorable*. Se percibe que hay muchas desconfianzas entre trabajadores.

3°. En cuanto al ítem 14 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.* En este caso, los encuestados en un 20 % responden en forma *favorable* y el 80 % lo hace en forma *desfavorable*. Se observa que en muchos casos hay sanciones emocionales por los errores.

4°. En cuanto al ítem 16 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo,* los encuestados en solo 12 % responden en forma *favorable* y un elevado 88 % lo hace en forma *desfavorable*. Los servidores mayoritariamente testimonian muestras de solidaridad en el trabajo en contra de un grupo menor que no lo percibe así.



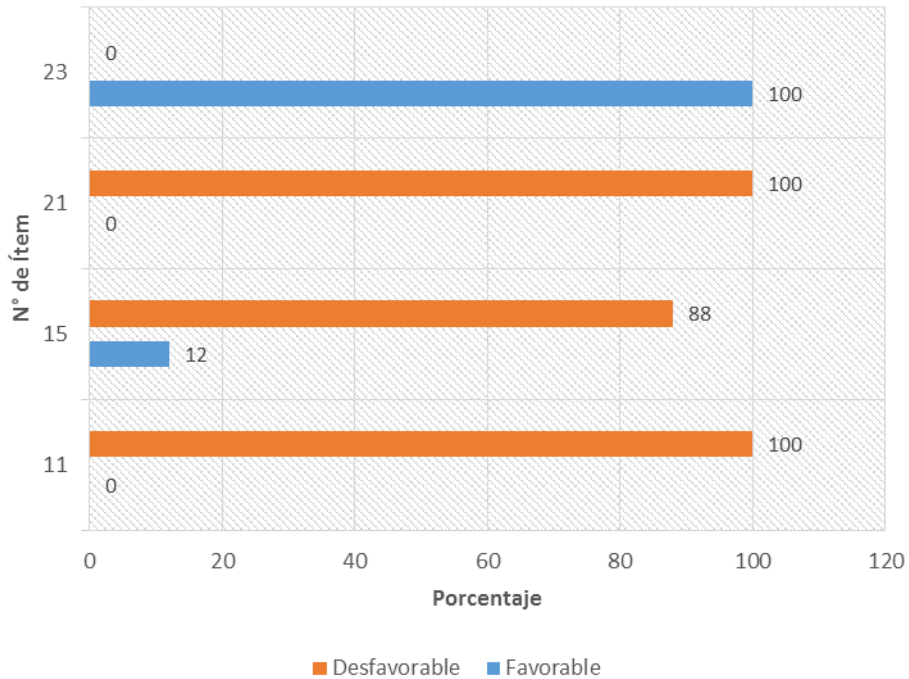
Tabla 7: Evaluar la dimensión compromiso del clima organizacional.

COMPROMISO

<i>11. En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización</i>				<i>15. Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización</i>				<i>21. En realidad, no me importa lo que pase en esta organización</i>				<i>23. Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización</i>			
<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Condición</i>	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Condición</i>	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Condición</i>	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Condición</i>	<i>%</i>
<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	0	<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	12	<i>Muy de acuerdo</i>	0	Favorable	0	<i>Muy de acuerdo</i>	44	Favorable	100
<i>De acuerdo</i>	0			<i>De acuerdo</i>	12			<i>De acuerdo</i>	0			<i>De acuerdo</i>	56		
<i>En desacuerdo</i>	48	Desfavorable	100	<i>En desacuerdo</i>	24	Desfavorable	88	<i>En desacuerdo</i>	20	Desfavorable	100	<i>En desacuerdo</i>	0	Desfavorable	0
<i>Muy en desacuerdo</i>	52			<i>Muy en desacuerdo</i>	64			<i>Muy en desacuerdo</i>	80			<i>Muy en desacuerdo</i>	0		

*Fuente: Elaboración propia.*

Figura 6: Evaluar la dimensión compromiso del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación:

Según se observa en la Tabla 7 y el Gráfico que contiene y representan el resultado de la Evaluación de las características del Clima Organizacional en la dimensión *compromiso*, se aprecia lo siguiente:

1°. En cuanto al ítem 11 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización*. En este caso, ninguno de los encuestados responde en forma *favorable* y un 100 % lo hace en forma *desfavorable*, lo que indicaría hay una ausencia de compromiso con la organización.

2°. En cuanto al ítem 15 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización*. Al respecto los encuestados en un 12 % responden en forma *favorable* en tanto que un 88 % lo hace en

Forma *desfavorable*. En concordancia con la respuesta al ítem anterior se percibe una notable falta de sentido de identificación con la organización (Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema)

3°. En cuanto al ítem 21 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *En realidad, no me importa lo que pase en esta organización*. En este caso, los encuestados en forma unánime (100 %) responden en forma *desfavorable*. Todo indica la falta de sentido de pertinencia del servidor con la Oficina.

4°. En cuanto al ítem 16 del Cuestionario de Encuesta cuya afirmación es como sigue: *Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización*, los encuestados en un 100 % responden en forma *favorable* y ninguno de ellos lo percibe en forma *desfavorable*. Es coherente con todas las respuestas en esta dimensión.

### **Presentación y Análisis de los resultados del desempeño Laboral**

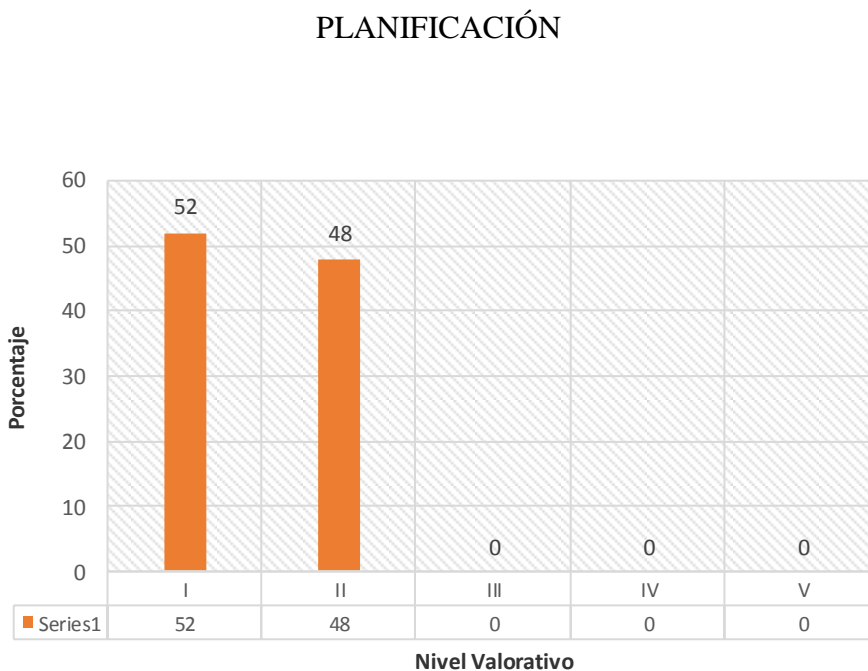
El segundo objetivo específico está referido a la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República. Solo con el propósito de facilitar la comprensión del análisis de esta sección, indicamos que cada dimensión tiene 05 categorías (I, II, III, IV, V) entre las cuales el encuestado ha elegido solo una de ellas y que se tabula como frecuencia.

Tabla 8: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión PLANIFICACIÓN .

PLANIFICACIÓN		f	%
N°	ÍTEMS		
I	Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio.	13	52
II	Excelente nivel de planificación de sus actividades. Maximiza el aprovechamiento de los recursos.	12	48
III	Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos de su área.	0	0
IV	En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos.	0	0
V	Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos.	0	0
TOTAL		25	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión.



Fuente: Elaboración propia

## Análisis E Interpretación

Según se observa en la Tabla 8 y su correspondiente gráfico que evalúa las habilidades del encuestado para PLANIFICAR, es decir la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados, se encuentra:

1°. Que el 52 % de los encuestados, declara tener una buena habilidad para planificar y que aprovecha los recursos con un buen criterio.

2°. Asimismo, el 48 % de los trabajadores que participan de la encuesta evidencian un excelente nivel de planificación de sus actividades y maximiza el aprovechamiento de los recursos.

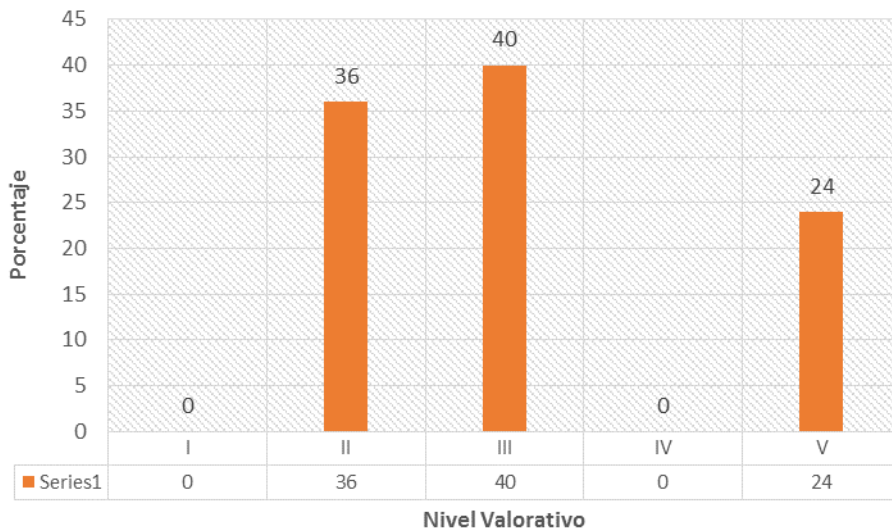
Se diría que estamos frente a un grupo de trabajadores que evidencian un nivel bastante aceptable en la capacidad para planificar actividades y buen uso de los recursos.

Tabla 9: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión RESPONSABILIDAD.

RESPONSABILIDAD		f	%
ÍTEMS			
I	Cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso.	0	0
II	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas.	9	36
III	Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso.	10	40
IV	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas.	0	0
V	Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones.	6	24
TOTAL		25	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión RESPONSABILIDAD



Fuente: Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

Según se observa en la Tabla 9 y su correspondiente gráfico que evalúa, el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas, se encuentra:

1°. Que a ninguno de los encuestados les falta al cumplimiento de los objetivos trazados y compromiso con las tareas que se encomienda.

2°. Un 36 % de los trabajadores encuestados cumple con responsabilidad todas las funciones encomendadas.

3°. Un 40 % de trabajadores encuestados aparecen como muy responsables en las funciones encomendadas.

4°. Asimismo, ninguno de los trabajadores que participan de la encuesta se evidencia como irresponsable y que ocasionalmente asume las funciones encomendadas.

5°. Por otro lado, un 24 % de encuestada evidencia un excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza y tienen facilidad para asumir funciones.

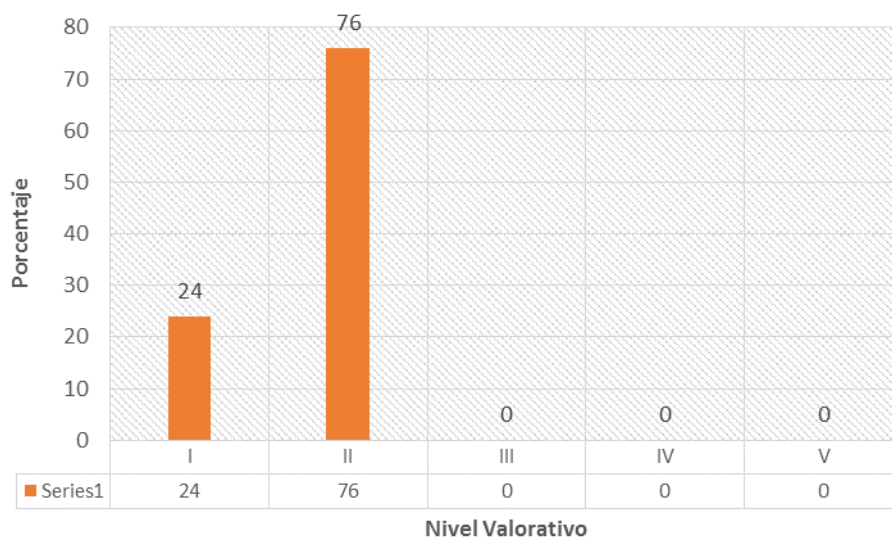
En efecto un 100 % de trabajadores encuestados se manifiesta como muy responsables y dispuestos para asumir las funciones que se les encarga.

Tabla 10: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión INICIATIVA.

INICIATIVA		<i>f</i>	%
N°	ÍEMS		
I	Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros.	6	24
II	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.	19	76
III	Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos.	0	0
IV	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes.	0	0
V	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos.	0	0
TOTAL:		25	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión iniciativa.



Fuente: Elaboración propia



### Análisis e Interpretación:

Según se observa en la Tabla 10 y su correspondiente gráfico que evalúan el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad, se encuentra:

1°. Que el 24 % de los encuestados, evidencia que sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros y con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.

2°. Un significativo 76 % de los trabajadores encuestados carece de iniciativa, siempre necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos, por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes y sólo en ocasiones logra sus objetivos.

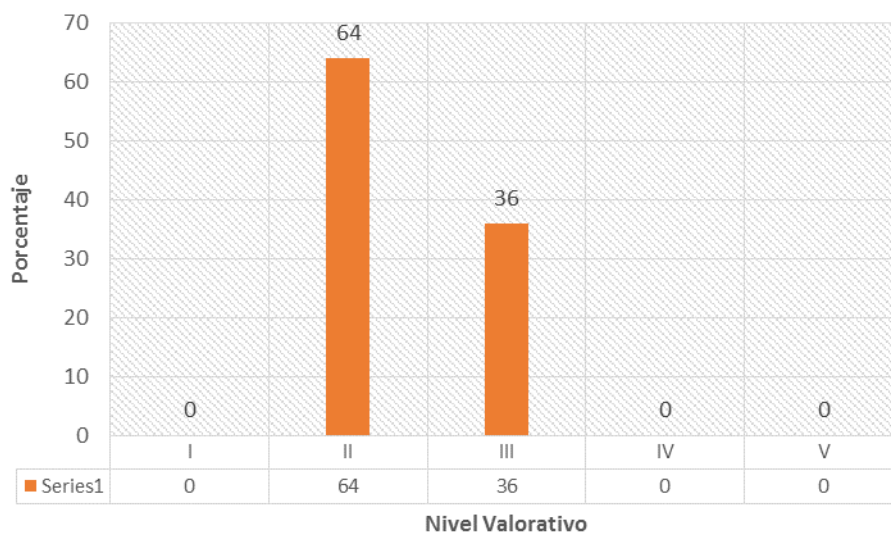
Con los resultados en esta dimensión y en comparación con las otras dimensiones, sin duda que se encuentran contradicciones, porque no es lógico que alguien que es responsable, asume compromisos y evidencia capacidades para la planificación, sea un trabajador sin iniciativa.

Tabla 11: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión *oportunidad*.

OPORTUNIDAD		<i>f</i>	%
ÍTEMS			
I	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.	0	0
II	Entrega los trabajos en el tiempo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado.	16	64
III	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitada.	9	36
IV	Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo.	0	0
V	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.	0	0
TOTAL:		25	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión *oportunidad*.



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

Según se observa en la Tabla 11 y su correspondiente gráfico que evalúan el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados, se encuentra:

1°. Que ninguno de los encuestados, declara que no todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.

2°. Un 64 % de los trabajadores encuestados declara que entrega los trabajos en el tiempo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado o cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitada.

3°. Un 36 % de los encuestados declara entregar los trabajos con posterioridad a la fecha fijada, no obstante, ocupa todo su tiempo o no cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.

Entonces un 64 % de los encuestados cumplen con los plazos entregando los trabajos en tiempos pactados

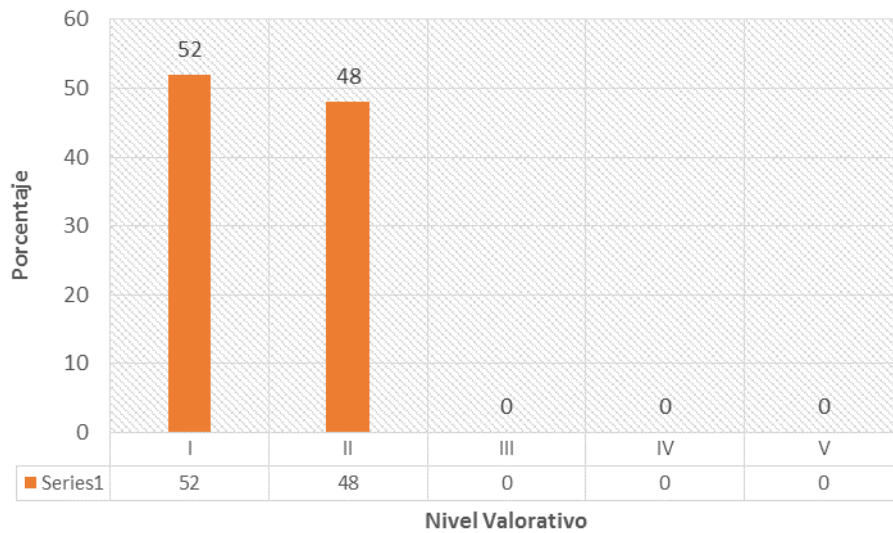
Tabla 12: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión *calidad del trabajo*

CALIDAD DE TRABAJO		<i>f</i>	%
N°	ÍTEMS		
I	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	13	52
II	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina.	12	48
III	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.	0	0
IV	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser realizado de manera permanente.	0	0
V	Frecuentemente incurre en errores apreciables.	0	0
TOTAL:		25	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1.12.

Figura 11: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión *calidad del trabajo*.



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

Según se observa en la Tabla 12 y su correspondiente gráfico, que evalúan la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado. Al respecto se encuentra:

1°. Que el 52 % de los encuestados, declara realizar excelentes trabajos y excepcionalmente comete errores.

2°. Un significativo 48 % de los trabajadores encuestados declara que la calidad de trabajo realizado es solo promedio y algunas veces comete errores no muy significativos.

3°. Los resultados también evidencian que los errores son muy escasos.

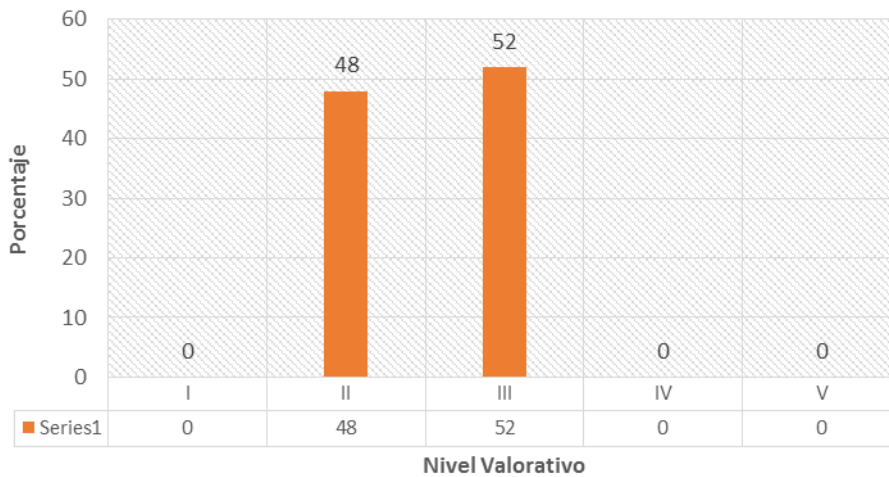
Es evidente, que dado que casi todos los trabajadores declara que su trabajo tiene una calidad promedio, la posibilidad de ser capacitados es absolutamente necesaria si se quiere una mejor calidad en el trabajo que realizan.

Tabla 13: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión confiabilidad y discreción.

CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN		<i>f</i>	%
Nº	ÍTEMS		
I	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.	0	0
II	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.	12	48
III	En general es prudente y guarda la información que posee de la institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	13	52
IV	Indiscreto nada confiable.	0	0
V	Sabe diferenciar la información, pero comunica sólo lo negativo e indiscreciones provocando conflictos.	0	0
TOTAL:		25	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión confiabilidad y discreción



#### Análisis E Interpretación:

La Tabla 13 y su correspondiente gráfico expresa los resultado sobre si el trabajador, hace el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva. Al respecto se encuentra:

1°. Que ninguno de los encuestados, comete indiscreciones involuntarias a causa de que no sabe diferenciar la información que puede proporcionar.

2°. Un significativo 48 % de los trabajadores encuestados sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.

3°. Asimismo, un 52 % de los encuestados en general es prudente y guarda la información que posee sobre la institución y de los compañeros de trabajo como confidencial y ningún encuestado comete errores significativos.

4°. Ninguno de los encuestados es indiscreto y sabe guardar prudencia en el uso de la información sobre la institución o sus compañeros

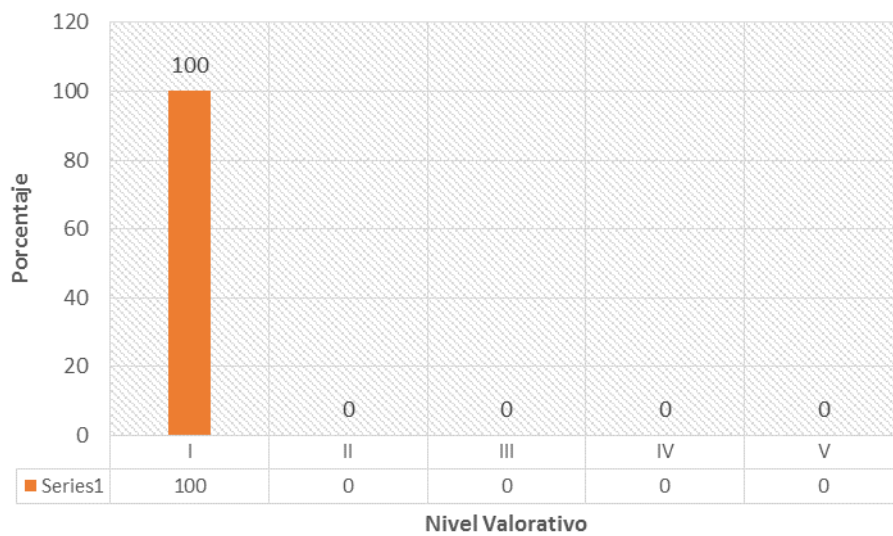
Es evidente que los trabajadores si saben lo que es la confidencialidad y sabe que debe y que no debe comunicar.

Tabla 14: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión relaciones interpersonales.

RELACIONES INTERPERSONALES		<i>f</i>	%
N°	ÍTEMS		
I	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.	25	100
II	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo.	0	0
III	Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente,	0	0
IV	No siempre manifiesta buen trato con terceros, pero esas acciones no tienen mayor trascendencia.	0	0
V	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión relaciones interpersonales.



Fuente: Elaboración propia



## Análisis e Interpretación

La Tabla 14 y su correspondiente gráfico muestran los resultados de la encuesta sobre si el trabajador valora la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo. Al respecto se encuentra:

1°. El 100 % de los encuestados, mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento, como también muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.

2°. Ninguno de los trabajadores encuestados es indiferente a las necesidades de sus compañeros de trabajo o es renuente al buen trato con terceros.

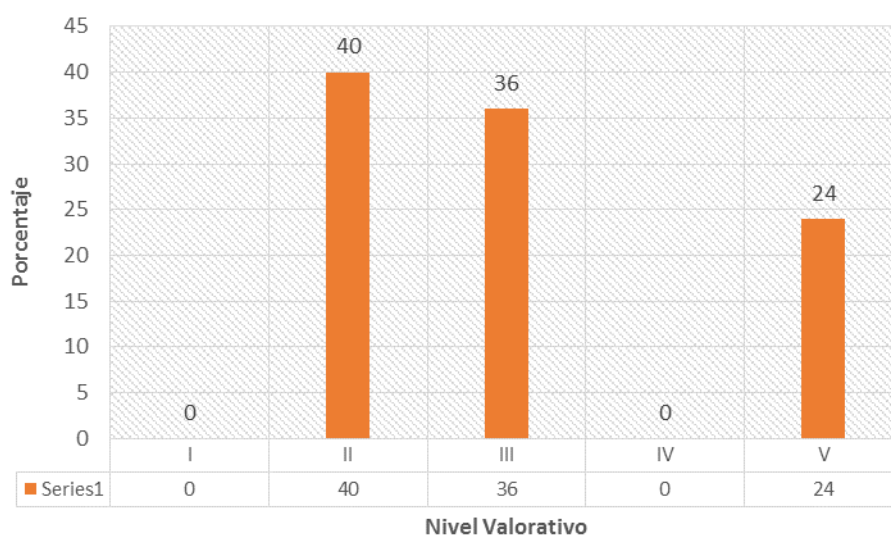
Es evidente que los trabajadores no tienen problemas de interrelación con sus compañeros de trabajo.

Tabla 15: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión cumplimiento de las normas

CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS		<i>f</i>	%
N°	ÍTEMS		
I	A veces no muestra respeto a las normas de la institución.	0	0
II	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la institución.	10	40
III	Cumple con las normas pero requiere que se lo recuerde el cumplimiento de las mismas.	9	36
IV	No cumple con las normas.	0	0
V	Casi siempre cumple con las normas de la institución.	6	24
TOTAL:			

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Evaluar Desempeño Laboral en la dimensión cumplimiento de las normas.



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e Interpretación:

La Tabla 15 y su correspondiente gráfico muestran los resultados de la encuesta sobre si el trabajador valora el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros). Al respecto se encuentra:

1°. Que ninguno de los encuestados, es indiferente al cumplimiento de las normas generales y específicas de la institución y a veces requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas.

2°. El 36 % de los trabajadores encuestados cumple con las normas establecidas en la organización que en este caso de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República.

3°. Ninguno es indiferente al cumplimiento de las normas institucionales

4° Un 24 % de los encuestados cumple a medias las normas de la Oficina

En general se puede decir que los trabajadores en su gran mayoría saben acatar normas y saben vivir en organización.

### 3.2. Discusión de los Resultados.

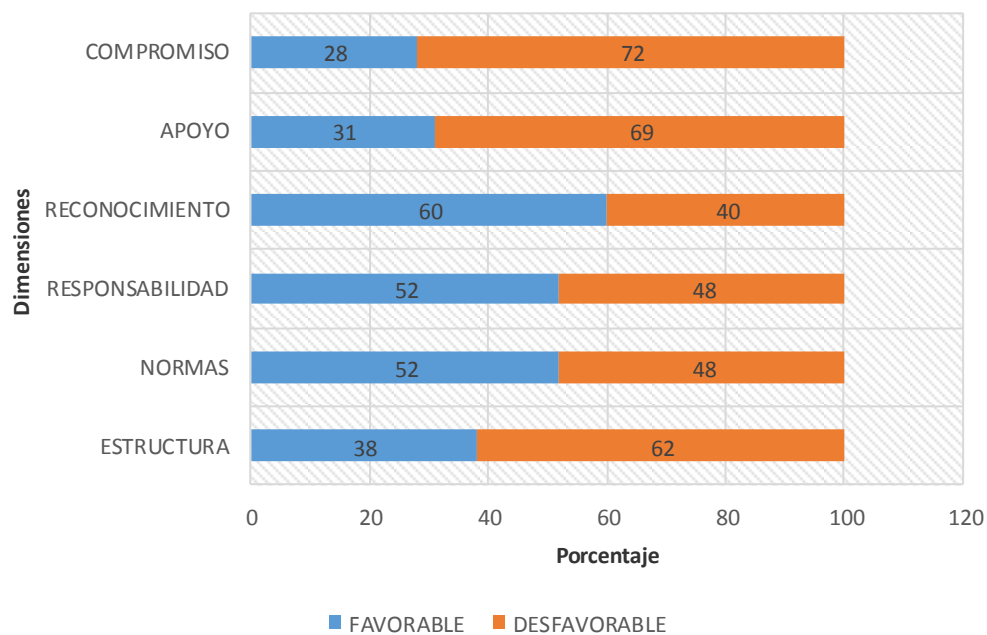
Con el propósito de facilitar la lectura, comprensión y la discusión de los resultados del estudio, teniendo visión de unidad de los mismos sobre la situación vigente del clima organizacional en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República de Lima, presentamos en la Tabla 1.17., que contiene el resumen del procesamiento de los datos por dimensión del Clima Organizacional expresado en promedio porcentual.

Tabla 16: Resumen de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema la República-Lima.

VALORACIÓN	ESTRUCTURA	NORMAS	RESPONSABILIDAD	RECONOCIMIENTO	APOYO	COMPROMISO	TOTAL	PROMEDIO PORCENTUAL
<i>FAVORABLE</i>	38	52	52	60	31	28	261	43
<i>DESFAVORABLE</i>	62	48	48	40	69	72	339	57

*FUENTE: Elaboración propia.*

Figura 15: Resumen de los resultados de la evaluación del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema la República-Lima.



*FUENTE: Elaboración propia*

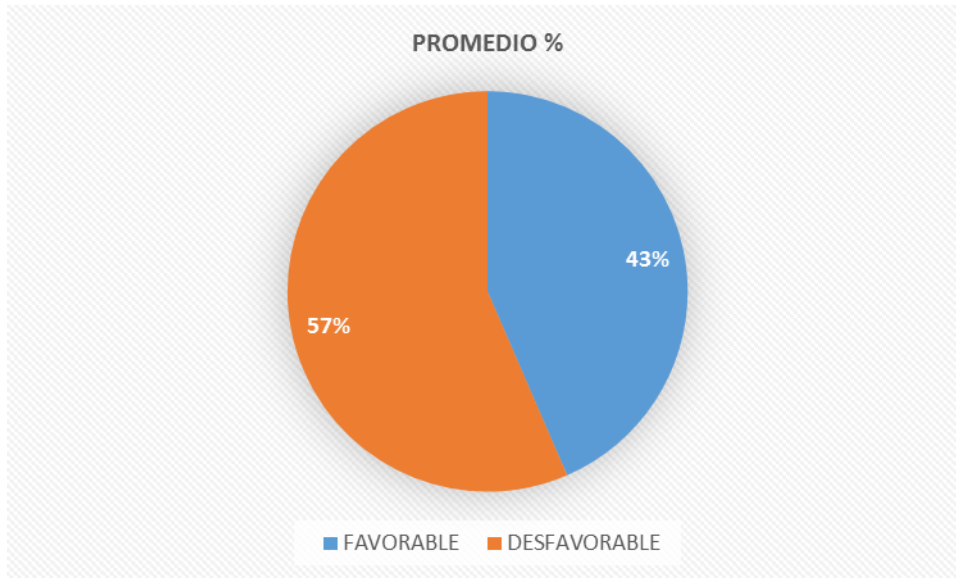
Esta investigación que ha tenido como objetivo conocer las características del clima organizacional vigente en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República, abordó dicho propósito después de percibir algunos síntomas propios de un clima organizacional poco sano, por imprudente que pudiera ser el calificativo y que en cierta manera los resultados de este estudio nos dieron la razón. Por ejemplo la presencia de un ambiente de desconfianza y falta de cooperación, con evidentes indicios de liderazgos autoritarios que concentra la responsabilidad en la autoridad y con escasa oportunidades para el desarrollo personal y profesional, etc.

Los resultados que se pueden observar en la Tabla 16 y su gráfico confirman las presunciones, pues los aspectos más críticos se presentan en las dimensiones de estructura organizativa, el compromiso y el apoyo, en los cuales el porcentaje promedio es del orden de 62, 69 y 72 % a favor de la vigencia de un clima organizacional *desfavorable*. En el otro

extremo la encuesta demuestra que el descontento no es tan grave, ya que un 60 % ve como positivo la política de los reconocimientos (*favorable*). Respecto al sentido de responsabilidad y respeto por las normas y directivas las respuestas se dividen entre lo *favorable* y *desfavorable*. (52 %).

Finalmente, forzando un promedio porcentual general en relación al Clima organizacional se observa que el porcentaje promedio al lado de lo *desfavorable* es mayor (57 %) al porcentaje promedio de la percepción *favorable* que solo es de 43 %, como se puede observar en el gráfico 1.19.

Figura 16: promedio porcentual general en relación al Clima organizacional.



El sentido común basta para concluir que allí donde la salud del clima organizacional tiene daños, peligran los desempeños de los colaboradores y en este caso se ha encontrado carencias en la unidad y pertinencia en el grupo de colaboradores, limitada motivación laboral con el consecuente abandono de las tareas y obvio, que en una situación como esta la reducción de la productividad laboral está en un alto riesgo.

El objetivo 2 del estudio está referido a la caracterización del desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República para lo que se administró una encuesta a través de un Cuestionario que considera 8 dimensiones de la variable, evaluadas en 5 niveles. Del mismo modo y para favorecer su comprensión, se elaboró un Cuadro resumen de los resultados que se adjunta a continuación:

Cuestionario. Patricia Hurtado (2006)

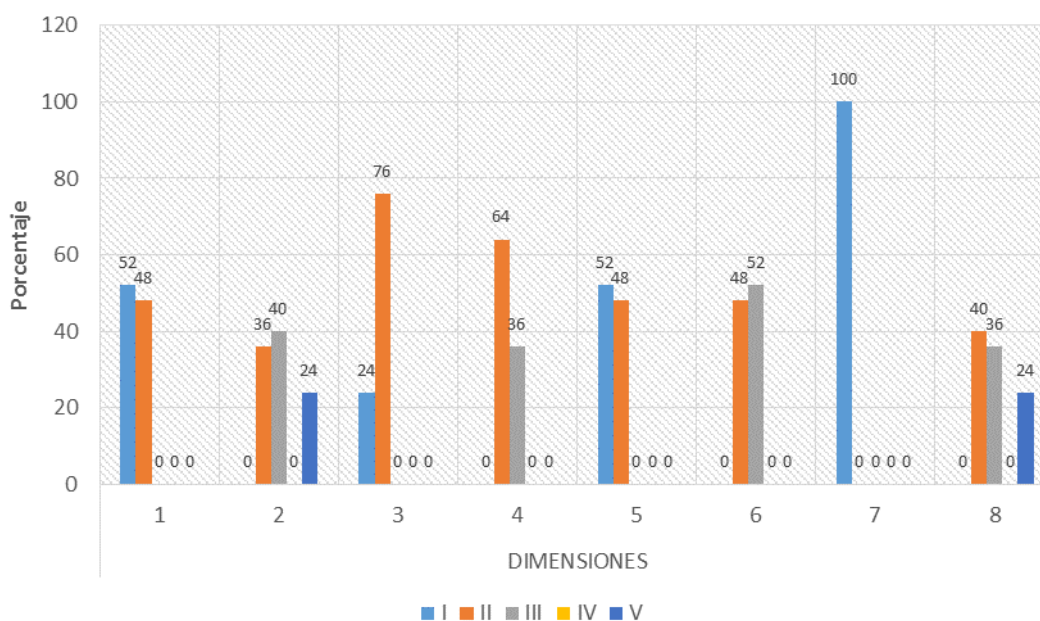
Tabla 17: Resumen de los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los servidores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República

<b>NIVELES</b>	<b>Planificación</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Calidad del trabajo</b>	<b>Confiabilidad y discreción</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>Cumplimiento de normas</b>	<b>PROMEDIO PORCENTUAL</b>
<i>I</i>	52	0	24	0	52	0	100	0	28.5
<i>II</i>	48	36	76	64	48	48	0	40	45
<i>III</i>	0	40	0	36	0	52	0	36	20.5
<i>IV</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>V</i>	0	24	0	0	0	0	0	24	6
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Figura 17: Resumen de los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los servidores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República





Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que están contenidos en la Tabla 17 y su correspondiente gráfico permiten la visualización de unidad de los resultados por dimensión del desempeño laboral evaluado. Los resultados permitieron encontrar:

En la dimensión *planificación* destaca que los servidores planifican adecuadamente lo que deben hacer con un buen sentido de previsión según se observa el 100 % se acumula en el primer i segundo nivel.

De la misma manera en la dimensión *responsabilidad* destaca su buen sentido de responsabilidad (36 %), cumplimiento de compromisos (40 %) y un excelente grado de responsabilidad (24 %)

En cuanto a *Iniciativa*, destacan el saber asignar tareas (24 %) y el hacer aportes importantes al equipo de trabajo (76 %)

En cuanto a la dimensión *oportunidad*, destacan la entrega a tiempo sus trabajos (64 %) y cumple con plazos (36 %).

En la *calidad del trabajo* en general realiza un excelente trabajo, acumulándose en ese nivel el 100 % de respuestas a la encuesta.

En lo que se refiere a la *confiabilidad y discreción*, el colaborador sabe usar la información y destaca también como prudente, en estos niveles II y III se aglutina el 100 %.

En la dimensión de las *relaciones interpersonales*, es de primer nivel, destacando el equilibrio emocional del colaborador.

Finalmente, en relación a la dimensión de *cumplimiento de normas* lo que es relevante que el 40 % de colaboradores siempre cumple las normas, un 36 %, los cumple, pero quiere que se le recuerde y un 24 % casi siempre es cumplidor de las normas.

Un breve examen de estos resultados nos pone al frente de un grupo de colaboradores previsores, responsables, con iniciativa, respetuosos de sus compromisos, que realizan un trabajo de buen nivel, confiable, discreto, prudente, con un buen manejo de las relaciones interpersonales y respetuosas y cumplidoras de las normas.

Bien, parece ideal, pero que se contradice con los resultados del estudio sobre clima organizacional, el que no es el mejor y que ha pasado por ser calificado como DESFAVORABLE por el 57 % de los colaboradores de la Oficina, y llama la atención que en medio de ese ambiente con muchas y evidentes carencias, por no decir tóxico, se tenga a un grupo de personas que tienen un desempeño muy aceptable –obvio son ellos los que están calificando su propio desempeño- y que podría delatar a un grupo no muy sincero o con poco sentido de objetividad cuando se trata de valorar su desempeño, porque como decía alguien “una madre desnutrida y enferma no puede parir un niño fuerte y sano”.

La percepción inicial respecto al desempeño laboral vigente en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República con sede en Lima pasaba por no ser

generosa en buenos calificativos para los colaboradores, percepción desvirtuada por los resultados que se acaban de exponer y nos parece poco lógico.

Una explicación a esta situación algo extraña y que no puede ser fácil digerido por la razón, puede ser que la mayoría de colaboradores han aprendido a contrarrestar los efectos negativos de un clima organizacional tóxico y poder librarse del consecuente desgaste emocional que generalmente puede frenar el desarrollo personal y profesional.

Para terminar con este aparte y poniéndonos del lado de muchos estudiosos del tema como Chiavenato, (2006) Lewin (1988), Brunet (2004) Campbell (1970), asumimos que el clima laboral es la base para la productividad de los colaboradores en una organización, como se ha insistido que de un buen ambiente laboral depende la satisfacción y motivación del colaborador y obvio su productividad. Pero también es común que en las organizaciones se presenten ambientes laborales hostiles, intoxicados que incluyen a jefes, compañeros y subalternos conflictivos, irresponsables, negativos e irrespetuosos, pero que no siempre son suficientes para arrastrar a la organización al fracaso.

### 3.3. Aporte científico

## **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este Capítulo se presenta la propuesta que se señala en el objetivo General de este estudio y está orientada a la atención de las necesidades encontradas en el estudio diagnóstico sobre Clima Organizacional y Desempeño laboral, dos variables asociadas entre sí.

### **7.1. Título de la Propuesta de Investigación**

“Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República, Lima 2016”.

### **7.2. Situación actual**

En los tiempos en que vivimos, el clima organizacional constituye un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones, y la lógica indica que el Clima Organizacional (CO) ejerce decisiva influencia en el Desempeño Laboral (DL) del colaborador o del trabajador (Brunet, 1983), porque es obvio en un ambiente de trabajo donde se reconoce y respeta al trabajador, en donde hay para él, un buen trato, la consecuencia no puede ser contraria a un buen desempeño del servidor y viceversa.

En la Corte Suprema de Justicia de la República, y concretamente en la Oficina de Notificaciones de Lima, se observan algunos indicadores que son propios de un ambiente de trabajo abiertamente desmotivador que podría estar peligrosamente mermando la productividad y más aún si se trata de la notificación, que de hecho constituye una acción importante del debido proceso judicial y que de retrasarse o de hacerse con oportunidad depende el postergar o acelerar la administración de la justicia.

### **7.3. Problema general o central**

Según el análisis de los datos obtenidos, se concluye que el Clima Organizacional de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República, es **DESFAVORABLE**.

### **7.4. Justificación**

No cabe duda que un ambiente de trabajo agradable es favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los colaboradores. Es así, que la presente propuesta busca ser una herramienta que contribuya al mejoramiento del clima organizacional de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República – Lima, la cual es

consecuencia del análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

#### 7.5. Objetivo general

Diseñar un Plan de Acción que contribuya, de tal manera, al mejoramiento del clima organizacional de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República.

#### 7.6. Objetivos específicos

- a. Determinar las necesidades existentes referidas al clima organizacional de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República, Lima.
- b. Promover la participación de los colaboradores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República, Lima, en las acciones de prevención que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la Institución.
- c. Promover la práctica de valores institucionales tales como la comunicación, liderazgo entre directores y colaboradores; entre otros que contribuyan a mejorar el clima organizacional; así como el sistema de evaluación de desempeño y de retroalimentación de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República, Lima.
- d. Recomendar la implementación de programas de motivación y capacitaciones específicas para los colaboradores en áreas críticas de mayor dificultad.

#### 7.7. Estrategias de la propuesta de investigación

- a. Identificación de las necesidades, las cuales fueron descubiertas dentro de nuestra investigación, en el capítulo IV, referente al clima organizacional de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República –Lima con el fin de elaborar el plan de acción.
- b. Exposición la propuesta a los directivos con la finalidad de sensibilizar y comprometerlos con ella para su viabilidad/autorización.
- c. Ejecución del plan de trabajo (propuesta) por parte de la comisión de organización con el respaldo de los directivos y área(s) involucrada(s).
- d. Evaluación del desarrollo de la propuesta por parte de la comisión organizadora.

#### 7.8. Actividades

:

- Programar e implementar jornadas de inducción y capacitación de acuerdo a las necesidades existentes: motivación, liderazgo, comunicación, síndrome de burnout;

entre otras identificadas.

- Establecer un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades identificadas en el contexto con el fin de desaprender y aprender nuevas cosas que permitan el desarrollo de habilidades y destrezas con miras a mejorar el clima organizacional.
- Desarrollar actividades (charlas) centradas en temas de inteligencia emocional para las organizaciones que permitan manejar el síndrome de burnout, conflictos, motivación, comunicación efectiva; entre otros que permitan mejorar el clima organizacional.
- Evaluar las condiciones laborales de cada una de las áreas, en especial de la Oficina de Notificaciones con el fin de superar o evitar problemas y mejorar el clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral (DL) de los colaboradores, a través de reconocimiento de logros individuales y grupales (equipo)

#### 7.9. Beneficiarios

Todos los colaboradores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia – Lima; y, por ende, los usuarios externos que reciben este servicio.

#### 7.10. Localización

La Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República – Lima.

#### 7.11. Recursos

##### a. Recursos Humanos

- La Gerencia de Recursos Humanos
- Gerentes, jefes, supervisores de área
- Gerencia General
- Facilitador

##### b. Recursos Materiales

- Equipo multimedia
- Laptop
- Aula de capacitación
- Material de apoyo (capacitaciones)
- Internet
- Software

#### 7.12. Presupuesto

**Autofinanciado.**

# **CAPÍTULO IV**

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Conforme a los resultados presentados en este informe se puede concluir que en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República tiene vigencia un clima organizacional calificado como DESFAVORABLE en la percepción del 57 % de los colaboradores, entre lo que es relevante la presencia de un ambiente de desconfianza y falta de cooperación, con evidentes indicios de liderazgos autoritarios que concentra la responsabilidad en la autoridad y con escasa oportunidades para el desarrollo personal y profesional, a lo que se suma escaso sentido de pertinencia, indiferencias marcadas por lo que pueda pasar en su Oficina y la presencia de deslealtades manifiestas, etc.
- En el otro extremo de la percepción no todo es negativo tal es el caso que el colaborador siente que, si es reconocido por el trabajo que realiza en la Oficina, así lo señalan el 60 % de los colaboradores como también se evidencia un marcado sentido de responsabilidad y una disposición del colaborador por el cumplimiento de las normas, así lo perciben el 52 % de los encuestados.
- En general, los resultados respecto estado del desempeño laboral en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República revelan a un grupo de colaboradores previsores, responsables, con mucha iniciativa, respetuosos de sus compromisos, que realizan un trabajo de buen nivel, confiables, discretos, prudentes, con un buen manejo de las relaciones interpersonales y respetuosos y cumplidores de las normas.
- Que, por un lado, se advierte una descalificación del clima organizacional considerándolo como DESFAVORABLE, algo más de la mitad de los encuestados y por otro lado nos encontramos con un grupo de colaboradores con una calificación muy aceptable en su desempeño laboral.



- Que, extraña que, en un medio con un clima organizacional marcadamente negativo, destaque un grupo de colaboradores con desempeños bastante aceptables, aunque es obvio que existen debilidades tanto en el clima organizacional como en el desempeño laboral de los colaboradores.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar los cambios e intervenciones con la propuesta que presenta este estudio a fin de mejorar el clima organizacional en la Oficina Notificaciones de la Corte Suprema de la República.
- Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.
- Considerar un programa de capacitación periódico para los colaboradores, de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República en el que se provea de los conocimientos que el puesto o cargo lo requiera.
- Implementar las acciones que presenta la Propuesta de Intervención sobre desempeño laboral dirigida a los colaboradores de la Oficina Notificaciones de la Corte Suprema de la República.
- Realizar mediciones de clima organizacional y desempeño laboral en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano en la Oficina Notificaciones de la Corte Suprema de la República.

# CAPÍTULO V

## **CAPITULO V: REFERENCIAS**

- Anzola, O (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.**
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3era edición. Colombia: Pearson Educación**
- Brown, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral. México. Editorial Limusa.**
- Brow y Moberg. (1990). Comportamiento Organizacional". 6ta Edición. México. Editorial Mosto.**
- Brunet, L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas, México.**
- Brunet, L (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.**
- Byars, L y Rue, W (1996). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Mosby, Ediciones División Irwin, España.**
- Caballero, A (2003). Metodología de la Investigación Científica: Diseño con hipótesis explicativa. Perú. Editorial Undegraf S.A.**
- Calvo, N. (2004). La importancia de detectar la temperatura del aire. Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial. Capital Humano.**
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México**
- Chiavenato I (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ta edición. Editorial McGraw-Hill, Colombia**
- Chiavenato, I. (2001) Evaluación del Desempeño, en su: Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw – Hill**
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.**
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mc Graw Hill**
- Chiavenato, I. (2007). "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7ma Edición. México. Editorial McGraw-Hill.**

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones". 2da Edición. México. Editorial McGraw-Hill.**
- CREEL, L (2003). La calidad centrada de mi cliente: Perspectiva de los clientes y obstáculos para recibir atención. Population Council y Population Reference Bureau Revista.**
- Davis, K (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México**
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall.**
- Faria, F. (1995). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores.**
- Freeman, R. Edward et al (1996). "Administración". 5ta Edición. México. Editorial Prentice Hall.**
- Hall, R (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México. Editorial Prentice Hall.**
- Harper y Lynch (1992): Manuales de recursos humanos". Ed. La Gaceta de los Negocios. Madrid**
- Hernández, S (2003). Metodología de la Investigación. 3era Edición. México. Editorial McGraw Hill.**
- Kreitner, R y Kinicki, A. (1996). Comportamiento de las organizaciones. España. Editorial Prentice Hall.**
- Lewin, Kurt. (1988). La teoría de campo en las ciencias sociales. Paidós. Barcelona.**
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.**
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. Revista de Psicología**
- Palaci, F. (2005). Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.**
- Palma, S. (2004). Escala clima laboral CL-SPC. Lima: Cartolan**

- Robbins, S. (1995). Comportamiento Organizacional. Octava Edición, Ed. Prentice Hall.**
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.**
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13era.Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall.**
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.**
- Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación cuarta Edición, Editorial Ultra, México.**
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida: Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.**
- Stogdill, M. (1999). Teoría e Investigación del Liderazgo.Editorial San Marcos.**
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB**

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL DE STRINGER 2002.

La aplicación de este cuestionario tiene como objetivo recoger información de los trabajadores sobre el clima organizacional vigente y que se percibe en la Oficina de notificaciones de la Corte Suprema de la República.

De acuerdo a su experiencia trabajar en la Oficina de notificaciones, marque con una “X” la opción del 1 al 4 correspondiendo 1 a Muy en desacuerdo, 2 a En desacuerdo, 3 a De acuerdo y 4 a Muy de Acuerdo.

N°	DIMENSIONES/ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4
	<b>ESTRUCTURA</b>				
3	En algunos proyectos en los que he participado no he estado seguro quién era mi jefe				
6	En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas				
9	En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones				
20	Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación				
	<b>NORMAS</b>				
7	En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos				
10	Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar				
12	Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual como grupal continuamente				
24	En esta organización, las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño				
	<b>RESPONSABILIDAD</b>				
4	A la gerencia le ofende que verifique todo con ellos, si piensas que tiene el enfoque correcto, solo sigue adelante				
13	En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales, casi todo es consultado				
18	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por si solos				
22	No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por si mismo				
	<b>RECONOCIMIENTO</b>				
1	En esta organización, las recompensas y estímulos usualmente sobrepasan las amenazas y las crítica				
5	En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño en su trabajo				



17	En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
19	Aquí tenemos un sistema de asensos que ayuda mejor a la persona a llegar a la cima				
	<b>APOYO</b>				
2	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
8	Realmente las personas de esta organización no confían lo suficiente unas en otras				
14	En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error				
16	Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo				
	<b>COMPROMISO.</b>				
11	En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización				
15	Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización				
21	En realidad, no me importa lo que pase en esta organización				
23	Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización				

Gracias.

## ANEXO 02

### **CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE NOTIFICACIONES DE LA CORTE SUPREMA DE LA REPÚBLICA-LIMA 2015**

#### **OBJETIVO:**

Elaborar un diagnóstico del desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República –Lima.

#### **INSTRUCCIONES:**

Lea cuidadosamente cada ítem en cada una de las dimensiones del desempeño laboral y escriba una “X” en el recuadro que se ubica en la última columna de la derecha de la Tabla y que corresponda a su apreciación descrita por el ítem. Debe marcar solo un ítem por dimensión.

Sea sincero e íntegro(a) respondiendo al Cuestionario, el cuestionario es anónimo y de contar con su colaboración tendremos resultados que grafiquen fidedignamente la variable desempeño laboral.

Recuerde, debe marcar solo en uno de los ítems por cada dimensión, de modo que solo debe marcar 8 veces.

<b>1. PLANIFICACIÓN</b>		
<b>I</b>	Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio.	
<b>II</b>	Excelente nivel de planificación de sus actividades. Maximiza el aprovechamiento de los recursos.	
<b>III</b>	Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos de su área.	
<b>IV</b>	En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos.	
<b>V</b>	Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos.	
<b>2. RESPONSABILIDAD</b>		
<b>I</b>	Falta en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso.	
<b>II</b>	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas.	
<b>III</b>	Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso.	
<b>IV</b>	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas.	
<b>V</b>	Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones.	
<b>3. INICIATIVA</b>		
<b>I</b>	Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros.	
<b>II</b>	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.	
<b>III</b>	Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos.	
<b>IV</b>	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes.	
<b>IV</b>	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos.	
<b>4. OPORTUNIDAD</b>		
<b>I</b>	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.	
<b>II</b>	Entrega los trabajos en el tiempo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado.	
<b>III</b>	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitada.	
<b>IV</b>	Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo.	

<b>V</b>	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.	
<b>5. CALIDAD DE TRABAJO</b>		
<b>I</b>	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	
<b>II</b>	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina.	
<b>III</b>	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.	
<b>IV</b>	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser realizado de manera permanente.	
<b>V</b>	Frecuentemente incurre en errores apreciables.	
<b>6. CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN</b>		
<b>I</b>	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.	
<b>II</b>	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.	
<b>III</b>	En general es prudente y guarda la información que posee de la institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	
<b>IV</b>	Indiscreto nada confiable.	
<b>V</b>	Sabe diferenciar la información, pero comunica sólo lo negativo e indiscreciones provocando conflictos.	
<b>7. RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
<b>I</b>	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.	
<b>II</b>	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo.	
<b>III</b>	Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente,	
<b>IV</b>	No siempre manifiesta buen trato con terceros, pero esas acciones no tienen mayor trascendencia.	
<b>V</b>	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto	
<b>8. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS</b>		
<b>I</b>	A veces no muestra respeto a las normas de la institución.	
<b>II</b>	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la institución.	
<b>III</b>	Cumple con las normas pero requiere que se lo recuerde el cumplimiento de las mismas.	

<b>IV</b>	No cumple con las normas.	
<b>V</b>	Casi siempre cumple con las normas de la institución.	

**ANEXO 03**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: “EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA OFICINA DE NOTIFICACIONES DE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE LA REPÚBLICA. LIMA 2015”.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR /ITEMS	ESCALA	
<p>Problema general :</p> <p>¿Cuáles son las características del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República – Lima, 2015?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Evaluar el Clima Organizacional y el Desempeño del Personal de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República-Lima 2016.</p>	<p>En este caso, por la naturaleza de la investigación, descriptiva, se omite de la misma.</p>	<p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Percepción o experimentación que tienen los trabajadores de una organización sobre el ambiente de trabajo que tiene que ver con el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).</p>	Estructura	3, 6, 9, 20	<p>Escala de Stringer (2002)</p>	
	Normas			7, 10, 12, 24			
	Responsabilidad			4, 13, 18, 22			
	Reconocimiento			1, 5, 17, 19			
	Apoyo			2, 8, 14, 16			
	Compromiso			11, 15 21 23			
	<p>Objetivo específicos :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las características vigentes del clima organizacional en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República de Lima en el 2016.</li> <li>2. Identificar las características vigentes del desempeño laboral del personal de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República de Lima en el 2016.</li> <li>3. Diseñar y elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional y el desempeño del personal de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República de Lima en el 2016.</li> </ol>			<p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.</p>	Planificación	<p>Cuestionario de 8 dimensiones y 40 Ítems en niveles: I, II, III, IV y V, el D. L.</p>	<p>Encuesta Escala P. Hurtado 2006</p>
					Responsabilidad		
					Iniciativa		
					Oportunidad		
					Calidad del trabajo		
					Confiabilidad y		

				discreción		
				Cumplimiento de normas		

## ANEXO 04

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR																					
<p>TIPO: Descriptiva</p> <p>DISEÑO: No experimental – transeccional o transversal.</p> <p>M -----à O1</p>	<p><b>Tabla 1</b> <i>Población que labora en la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de la República – Lima.</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCION</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directivos o encargados de la Oficina</td> <td>02</td> </tr> <tr> <td>Administrativos y notificadores</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>25</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>MUESTRA:</b> No ha sido necesario seleccionar muestra por el tamaño del universo o población.</p>	DESCRIPCION	TOTAL	Directivos o encargados de la Oficina	02	Administrativos y notificadores	23	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<p>Técnica de la Encuesta (Cuestionario) Cuestionario revisado por Stringer (2002), tomando como referente el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional por Litwin y Stringer en 1968.</p> <p>El instrumento consta de seis dimensiones que son evaluadas o caracterizadas por 24 Ítems cuyas alternativas y la valoración correspondiente se presentan en el cuadro siguiente:</p> <p><b>Cuadro 1</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alternativas</th> <th>Valoración Cuantitativa</th> <th>Condición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy de acuerdo</td> <td>4</td> <td rowspan="2">FAVORABLE</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>2</td> <td rowspan="2">DESFAVORABLE</td> </tr> <tr> <td>Muy en desacuerdo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Alternativas	Valoración Cuantitativa	Condición	Muy de acuerdo	4	FAVORABLE	De acuerdo	3	En desacuerdo	2	DESFAVORABLE	Muy en desacuerdo	1	<p>Estadística Descriptiva:</p> <p>Con los datos en la mano se procedió a la tabulación (Anexo 3) y la codificación correspondiente organizados en una tabla, en cuya primera columna se escribe el código del encuestado y en las siguientes columnas las dimensiones del clima organizacional, y del desempeño laboral haciéndose el análisis estadístico correspondiente con el uso del EXCEL versión 13.</p> <p>Se utilizó la fórmula del porcentaje y del promedio.</p>
DESCRIPCION	TOTAL																							
Directivos o encargados de la Oficina	02																							
Administrativos y notificadores	23																							
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>																							
Alternativas	Valoración Cuantitativa	Condición																						
Muy de acuerdo	4	FAVORABLE																						
De acuerdo	3																							
En desacuerdo	2	DESFAVORABLE																						
Muy en desacuerdo	1																							

**ANEXO 05**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN  
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>ESCALAS/PARÁMETROS</b>													
Estructura	3	En algunos proyectos en los que he participado no he estado seguro quién era mi jefe.	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Alternativas</b></th> <th><b>Valoración Cuantitativa</b></th> <th><b>Condición</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy de acuerdo</td> <td>4</td> <td rowspan="2">FAVORABLE</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>2</td> <td rowspan="2">DESFAVORABLE</td> </tr> <tr> <td>Muy en desacuerdo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Alternativas</b>	<b>Valoración Cuantitativa</b>	<b>Condición</b>	Muy de acuerdo	4	FAVORABLE	De acuerdo	3	En desacuerdo	2	DESFAVORABLE	Muy en desacuerdo	1
	<b>Alternativas</b>	<b>Valoración Cuantitativa</b>		<b>Condición</b>												
	Muy de acuerdo	4		FAVORABLE												
	De acuerdo	3														
En desacuerdo	2	DESFAVORABLE														
Muy en desacuerdo	1															
6	En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas.															
9	En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.															
20	Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación.															
Normas	7	En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos.														
	10	Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar.														
	12	Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual como grupal continuamente.														
	24	En esta organización, las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño														
Responsabilidad	4	A la gerencia le ofende que verifique todo con ellos, si piensas que tiene el enfoque correcto, solo sigue adelante.														
	13	En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales, casi todo es consultado.														
	18	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por sí solos.														
	22	No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo.														
Reconocimiento	1	En esta organización, las recompensas y estímulos usualmente sobrepasan las amenazas y las críticas.														
	5	En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño en su trabajo.														
	17	En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.														
	19	Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda mejor a la persona a llegar a la cima.														
Apoyo	2	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.														
	8	Realmente las personas de esta organización no confían lo suficiente unas en otras.														
	14	En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.														
	16	Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo														
Compromiso	11	En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización.														
	15	Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.														
	21	En realidad, no me importa lo que pase en esta organización.														
	23	Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización.														

FUENTE: Cuestionario revisado por Stringer (2002), tomando como referente el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional por Litwin y Stringer en 1968.

**ANEXO 06**

**VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL**

DIMENSIONES	N°	ITEMS	ESCALAS/PARÁMETROS
Planificación	I	Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio.	Cuestionario de 8 dimensiones y 40 ítems en niveles: I, II, III, IV y V, el D. L.
	II	Excelente nivel de planificación de sus actividades. Maximiza el aprovechamiento de los recursos.	
	III	Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos de su área.	
	IV	En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos.	
	V	Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos.	
Responsabilidad	I	Falta en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso.	
	II	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas.	
	III	Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso.	
	IV	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas.	
	V	Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones.	
Iniciativa	I	Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros.	
	II	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.	
	III	Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos.	
	IV	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes.	
	V	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos.	
Oportunidad	I	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.	
	II	Entrega los trabajos en el tiempo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado.	
	III	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitada.	
	IV	Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo.	
	V	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.	
Calidad de trabajo	I	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	
	II	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina.	
	III	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.	
	IV	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser realizado de manera permanente.	
	V	Frecuentemente incurre en errores apreciables.	
Confiabilidad y discreción	I	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.	
	II	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.	
	III	En general es prudente y guarda la información que posee de la institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	
	IV	Indiscreto nada confiable.	
	V	Sabe diferenciar la información, pero comunica sólo lo negativo e indiscreciones provocando conflictos.	
Relaciones	I	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.	



interpersonales	II	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo.	
	III	Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente.	
	IV	No siempre manifiesta buen trato con terceros, pero esas acciones no tienen mayor trascendencia.	
	V	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.	
Cumplimiento de normas	I	A veces no muestra respeto a las normas de la institución.	
	II	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la institución.	
	III	Cumple con las normas pero requiere que se lo recuerde el cumplimiento de las mismas.	
	IV	No cumple con las normas.	
	V	Casi siempre cumple con las normas de la institución.	

FUENTE: Encuesta Escala P. Hurtado 2006

## ANEXO 07

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DEL CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Por la presente acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por (Nombres y apellidos del estudiante), estudiante de la Escuela de Administración Pública, de la Universidad Señor de Sipán, a fin de preparar su tesis para optar la Licenciatura en Administración Pública. He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es (especificar el objetivo de la investigación).

Asimismo, me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, que tomará aproximadamente (especificar el tiempo)... minutos. Entiendo que la información que yo proporcione en este cuestionario, es estrictamente confidencial y anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

Firma del participante \_\_\_\_\_ Fecha:.....

Nombre del participante: Juan Alberto Paucar Rupay

Desde ya le agradecemos su participación.

Atte.-

Juan Alberto Paucar Rupay  
Estudiante Universidad Señor de Sipán

## ANEXO 08

### SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

SEÑOR ING.

**JUAN ALBERTO PAUCAR RUPAY**

Responsable de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de  
Justicia de la República

Presente.-

Yo, Marcial Peña Espinoza, identificado con DNI N° 09277912, estudiante de  
Administración Pública de la Universidad Señor de Sipán, con el debido respeto  
expongo:

Que, deseando aplicar instrumentos de recolección de datos, para desarrollar la  
investigación académica denominada: (Escribir el título de la investigación / tesis,  
con mayúsculas y entre comillas). Solicito respetuosamente, AUTORIZACIÓN  
para desarrollar dicha Investigación que beneficiará a Nuestra Institución.

POR TANTO:

Pido a Usted, Señor Jefe acceder mi solicitud. Es justicia que espero alcanzar.

Lima, 02 de Octubre de 2016



-----  
Marcial Peña Espinoza  
Estudiante Universidad Señor de Sipán  
DNI N°09277912

