



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“EL ENTORNO ORGANIZACIONAL DENTRO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL  
CUSCO, 2018”**

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

**PRESENTADO POR:**

**Bachiller. BRIYITD KAROLINE SALAZAR MAR**

**ASESOR:**

**MG. MARLENY QUISPE LAYME**

**PUERTO MALDONADO - PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Dios quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión y amor, en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mi Universidad Alas Peruanas, por haberme permitido formarme en ella. Por brindarme formación procesional y cada uno que dedicaron tiempo en aportarnos su ayuda y experiencia que me enseñaron lo mejor de mi carrera.

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Índice de Tablas.....	iii
Índice de Gráficos.....	iii
Índice de Figuras .....	iii
Abstract .....	v
Introducción .....	vi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Descripción de la realidad problemática. ....	8
1.2 Problemas de investigación .....	12
1.2.1. Problema General.....	12
1.2.2. Problemas secundarios.....	12
1.3 Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1. Objetivo General. ....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Hipótesis y variables.....	13
1.4.1. Hipótesis General.....	13
1.4.2. Hipótesis Secundarias.....	14
1.4.3 Identificación de variables.....	14
1.5. Metodología de la investigación. ....	14
1.5.1. Tipo y Nivel de la Investigación. ....	14
1.5.2. Método y Diseño de la Investigación .....	15
1.5.3. Población y Muestra de la Investigación .....	16
1.5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	17
1.5.4. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación .....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	20
2.1. Antecedentes del estudio. ....	20
2.1.1. Antecedentes de investigación nacionales. ....	20

2.1.2. Antecedentes de la investigación internacionales. ....	22
2.2. Bases Teóricas.....	24
2.2.1 Entorno organizacional. ....	24
1.2.2 Desempeño laboral. ....	40
1.2.3 Importancia del desempeño laboral.....	43
2.2.2.1 Evaluación del desempeño laboral .....	45
2.3. Definición de términos básicos .....	47
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	49
3.1. Análisis de tablas y gráficos .....	49
3.2. Discusión de resultados.....	55
Conclusiones .....	59
Recomendaciones .....	60
Bibliografía .....	61
ANEXOS .....	64

### **Índice de Tablas**

Tabla 1: Población total objeto de estudio distribución de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social.....	16
Tabla 2: Análisis de resultados sobre el entorno organizacional .....	51
Tabla 3: Análisis de las dimensiones del entorno organizacional .....	52
Tabla 4: Análisis de resultados sobre la Desempeño laboral.....	53
Tabla 5: Análisis de las dimensiones al desempeño laboral.....	54

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Relación entre el Entorno organizacional y la Desempeño laboral .....	51
Gráfico 2: Análisis de resultados sobre el entorno organizacional.....	51
Gráfico 3: Análisis de resultados sobre al desempeño laboral .....	53

---

### **Índice de Figuras**

Figura 1: La organización y su entorno.....	26
Figura 2: elementos contextuales del aprendizaje organizacional para la competitividad .....	27
Figura 3: Comportamiento Organizacional .....	29
Figura 4: Entorno Organizacional .....	40

## Resumen

Hoy en día las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Exige considerarlas como sistemas complejos que incluyen recursos, tecnología, procesos, procedimientos, planes, programas y proyectos, etc., es por ello que se hace necesario, que las organizaciones desarrollen nuevas estrategias para el manejo del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuestas los retos organizacionales. De ahí la importancia que ejerce el Entorno organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas, ya que un Entorno organizacional apropiado hace que los servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollarse, reflejándose en los resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos) y en el nivel de la satisfacción laboral. A partir de la promoción de estrategias adecuadas en el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable.

Es por ello que el presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la relación existente entre el entorno organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del Gobierno Regional Cusco, 2018. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional, ya que el estudio nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de ambas variables. Para tal propósito se seleccionó 30 trabajadores que representan la totalidad de la población; a los que se aplicó una encuesta sobre el clima organizacional y otra sobre la satisfacción laboral.

Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase del análisis e interpretación de los resultados se determinó que: Existe relación estadística significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral después de aplicar la prueba chi cuadrado o de independencia de criterios.

## **Abstract**

Nowadays organizations are more than just the sum of their parts. It requires considering them as complex systems that include resources, technology, processes, procedures, plans, programs and projects, etc., which is why it is necessary for organizations to develop new strategies for the management of human talent, to deal with a good and quick response capacity for organizational challenges. Hence the importance of the organizational environment in the management and productivity of public institutions, as an appropriate organizational environment makes servants and public officials feel more identified with the entity, with the objectives and projects to be developed, reflected in the results (public services, activities, strategic programs and projects) and in the level of job satisfaction. From the promotion of appropriate strategies in intellectual capital, it is possible to manage human resources, so that their attitudes and behaviors configure a favorable environment.

That is why the present research work was carried out with the purpose of determining the existing relationship between the organizational environment and the work performance of the personnel of the planning, budget and institutional development management of the Cusco Regional government, 2017. The work corresponds to a correlational descriptive investigation, since the study led us to the search of new knowledge or fields of investigation; as well as measuring the relationship of both variables. For this purpose, 30 workers are selected, representing the entire population; to which a survey on the organizational climate was applied and another on job satisfaction.

The data obtained are tabulated and analyzed by tables and graphs. Once the phase of the analysis and interpretation of the results was completed, it was determined that: there is a significant statistical relationship between the organizational climate and work performance after applying the chi-square test or criteria independence

## Introducción

El Entorno organizacional dentro del Desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del Gobierno Regional Cusco, 2018, donde el tema es de suma importancia, consiste en indagar el Entorno organizacional y el desempeño laboral que existe en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del Gobierno regional Cusco, cuya labor fundamental es de planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades relacionadas con la Educación, Salud, Cultura, Bienestar Social de la Región Cusco.

El Entorno organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, que permiten ser percibidas por quienes laboran (dentro de gestiones organizacionales que permite medir y conocer el entorno organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados de nuestra gestión institucional). El Entorno organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo rendimiento.

La propuesta afirmada García, M., Ibarra, L y Contreras, C (2007) El Entorno organizacional, o laboral se concibe como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo, considerando la interacción entre los elementos individuales, características y procesos de la organización. Según Vroom (1964), citado por García (2012), en cuanto a la motivación laboral se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado, es decir, la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

El desempeño laboral va juntamente con la motivación es un elemento fundamental para el buen desenvolvimiento de los trabajadores, ya que el motivo por el cual las personas que estén trabajando les va a permitir tener un excelente desenvolvimiento dentro de la institución donde laboran. De tal manera que el Entorno organizacional y el desempeño laboral están vinculados, para tener una

mayor o menor producción, debido a que si la persona no se siente tranquila ni satisfecha con su labor, tiene dificultades con sus compañeros o jefe su rendimiento laboral se verán afectados, pero si en el lugar de trabajo reina un ambiente de armonía, buenas relaciones interpersonales y buenos motivos para estar con deseos de desempeñar sus actividades y responsabilidades cada día los resultados para la institución serán mejores. La Gerencia de Planificación y Presupuesto es el órgano de administración interna encargado de asesorar en el ámbito institucional, así como en el ámbito sectorial, cuando así lo disponga la normativa vigente, en materias de planeamiento estratégico, presupuesto público, inversión pública, modernización de la gestión pública, colaboración interinstitucional y cooperación técnica internacional, he ahí la razón de realizar una investigación con dichos objetivos, el conocer los motivos de los colaboradores para laborar y poder medir su desempeño y el clima que impera en cada área de la institución.

Así también Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos” toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación para el mejor desempeño laboral de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

El objetivo principal de la investigación es determinar el nivel de relación entre el Entorno organizacional y desempeño laboral, se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en el Gobierno Regional del Cusco, que resulta importante medir y conocer el Entorno organizacional, así podamos determinar si existe una relación entre las dos variables que planteamos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática.**

Las organizaciones empresariales de carácter público y privado a nivel mundial, como ejes de avance tienen en la gestión del capital humano una oportunidad relativamente alto cuyo gran reto desde el punto de vista profesional, genera una premisa; de que el talento humano es el elemento clave que determina el éxito o el fracaso de las organizaciones empresariales de carácter público y privado. En este sentido para las organizaciones el clima organizacional está considerado como un aspecto muy importante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en la satisfacción laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones y fortalecer las mejores condiciones de la satisfacción y dinámica organizacional, como éxito de la empresa y de sus trabajadores.

Esto contribuye a lograr los objetivos de las organizaciones. Hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando con mayor importancia el Entorno organizacional que logra encaminar a alcanzar los objetivos organizacionales. El Entorno organizacional ha sido vista como algo secundario e irrelevante.

La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

El papel que juega los empleados en el sector público y su administración son materia de constante análisis por las características que reviste. Podemos decir que la eficacia en la gestión del sector público depende prioritariamente de la capacidad de las personas que se encuentran empleadas por el Estado. Dentro de la sede central del Gobierno Regional del Cusco existe una serie de problemas que dificultan la obtención de resultados positivos en cuanto al gerenciamiento de los recursos humanos, la ineficiencia, la incapacidad para generar soluciones, dentro del Entorno organizacional, la falta de capacitación, la escasa motivación, afectan al desempeño laboral de los colaboradores, etc.; son algunas de las situaciones que se deben resolver si realmente se quieren obtener resultados satisfactorios.

El Estado y sus estamentos de los gobiernos regionales con sus necesidades no conciben con las aspiraciones del personal público y su conducta en los cargos que ocupan, ya que éstos no se identifican con los objetivos de la organización además de encontrarse habitualmente disconformes, lo que hace muy complicado que los resultados en su desempeño de sus actividades y responsabilidades se direccionen hacia lo esperado. Los niveles de efectividad y/o productividad dentro de una organización son fundamentales, más aun tratándose del sector público, ya que el buen direccionamiento y desarrollo del potencial humano en relación al Entorno organizacional dentro de la organización, puede determinar la productividad y/o desempeño de los colaboradores en los procesos de

contrataciones y esto a su vez se verá reflejado en mejoras para la comunidad y población en general.

En la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco, no se encuentra al margen de dicha problemática, tienen claras las dimensiones del clima organizacional que nos puedan brindar un panorama más correcto sobre la situación actual del ambiente organizacional, para de esta manera conocer cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores y a la vez buscar incrementar la productividad de los mismos, sin perder de vista el recurso humano; pues este incide en la satisfacción laboral.

Con respecto, al Entorno organizacional en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco, se observó que el ambiente laboral no es lo óptimo. Es decir, los factores que existen para generar un buen Entorno organizacional son limitados y poco contribuyentes al buen desenvolvimiento y desempeño laboral de los trabajadores, estos factores son los siguientes:

Primero: La infraestructura de la institución presenta ambientes de trabajo que no son los adecuados y óptimos para generar un buen ambiente laboral con respecto al trabajador. La iluminación de las instalaciones no es apropiada y los colores de las paredes no generan un ambiente propicio. Asimismo, el frío en los ambientes es notorio en toda su dimensión.

Segundo: La comunicación interpersonal de los trabajadores en la institución, no es fluida debido a que la estructura del organigrama es vertical. Ello hace que la comunicación este direccionada de arriba hacia abajo. Este proceso limita el intercambio de experiencias y conocimientos con otros trabajadores de la organización, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución.

Tercero: La autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a que la decisión desciende desde arriba. De esta manera la autonomía del personal para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo es influenciado por los superiores inmediatos, por existir normas ya definidas.

Cuarto: En cuanto al desempeño laboral de los trabajadores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas, reconocimientos personales, condecoraciones, incremento de sueldo y otros, generando una confianza para el desarrollo de sus actividades y responsabilidades. Pero todo ello se lleva acabo muy pocas veces durante el año. Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los empleados públicos de la institución, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos antecedentes y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas de la población.

En la actualidad el Entorno organizacional y el desempeño laboral tienen una relación directa con el rendimiento de los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco, Pero todo ello aún no se le da la importancia necesaria, sin embargo, la importancia va depender del adecuado desarrollo de la gestión administrativa que se pueda dar en la entidad. Esto implica brindar las condiciones necesarias al trabajador de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco, que son factores determinantes en el Entorno organizacional. Ya que ello determina el desempeño laboral del personal y esto a la vez refleja la gestión de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Cusco.

En relación como se desarrolla nuestra investigación se tomó como referencia la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco. Cabe destacar aquí, que los factores ambientales y los espacios con los que cuenta, no le favorecen en el desarrollo del trabajo del personal, debido a que las condiciones del entorno necesitan aun mejorar. Asimismo, se puede afirmar que el ser humano necesita ser valorado y reconocido como un ser integral y no una pieza más dentro de una organización. Es decir, el ser humano necesita toda la atención necesaria para llevar a cabo una adecuada labor, dentro de la organización.

Asimismo, nuestro centro de labor donde realizan sus labores diarias no es el apropiado ni el adecuado. Entonces se puede concluir que existe un inadecuado ambiente organizacional, esto genera que el desempeño de los

trabajadores no sea el óptimo y productivo. Coadyuvando a que la gestión de la Gerencia se estanque y en consecuencia la población sea la perjudicada. En cuanto al desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco, según la página amigable del Ministerio de Economía y Finanzas los resultados que refleja en cuanto a la ejecución presupuestal no son óptimos. Ya que, no supera ni el 50% en cuanto a la ejecución presupuestal. Esto demuestra que los servidores públicos de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco no cuentan con los medios y los ambientes necesarios, como un buen Entorno organizacional cuyos factores que afecta en el desempeño laboral del servidor público en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco.

Estas son algunas de las razones para que las entidades públicas o del Estado sustentadas en los elementos que existen sobre la importancia de tener un clima organizacional adecuado, realice acciones que les permitan diagnosticar el Entorno organizacional percibido por sus colaboradores.

Es por ello que es fundamental una adecuada medición del Entorno organizacional, ya que brindara al Gobierno Regional la información adecuada para identificar las causas de los problemas de personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.

## **1.2 Problemas de investigación**

### **1.2.1. Problema General.**

¿Cuál es la relación que existe entre el Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018?

### **1.2.2. Problemas secundarios.**

**PE.1.** ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018?

**PE.2.** ¿Qué relación existe entre el diseño organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018?

**PE.3.** ¿Qué relación existe entre el potencial del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018?

### **1.3 Objetivos de la investigación.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Establecer la relación que existe entre el Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

**OE.1.** Determinar la relación entre la cultura organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018

**OE.2.** Determinar la relación entre el diseño organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018

**OE.3.** Determinar la relación entre el potencial del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco – 2018

### **1.4. Hipótesis y variables**

#### **1.4.1. Hipótesis General.**

El entorno organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral en las actividades que desarrolla el personal de la Gerencia

de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018.

#### **1.4.2. Hipótesis Secundarias**

**HS.1.** la relación entre la cultura organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral es significativa en el personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco – 2018

**HS.2.** la relación entre el diseño organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral es significativa en el personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco – 2018

**HS.3.** La relación entre el potencial del Entorno organizacional y el desempeño laboral es significativa en el personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco – 2018.

#### **1.4.3 Identificación de variables**

Variable independiente: ENTORNO ORGANIZACIONAL

Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

### **1.5. Metodología de la investigación.**

#### **1.5.1. Tipo y Nivel de la Investigación.**

##### **a) Tipo de Investigación**

Según su propósito es de tipo aplicada como menciona (Vara, 2012, pág. 202), ya que busca solucionar un problema concreto, practico, de la realidad cotidiana de las actividades en el entorno organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral en las actividades que desarrolla el personal de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco

## b) Nivel de Investigación

Este trabajo por la profundidad corresponde al nivel de investigación correlacional como propone los autores (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág. 93), es decir la influencia que tiene las estrategias de marketing en el diseño de marcas comerciales: donde el propósito inicial consiste en descubrir lo que causa dicho fenómeno, luego relacionar las variables, es decir causa - efecto.

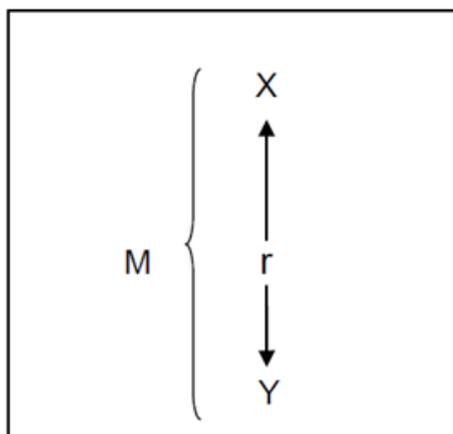
### 1.5.2. Método y Diseño de la Investigación

#### a) Método de la Investigación

El enfoque de la investigación es Transeccional o transversal: utilizando el método deductivo porque permite el análisis teórico de carácter general a uno particular propia mente dicho, como es mencionado por (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág. 4) este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

#### b) Diseño de la Investigación

El diseño de investigación asumido es el diseño no experimental, se recoge los datos tal como suceden en la realidad. Asimismo, se hace uso del diseño trasversal porque se recoge los datos por única vez y específicamente corresponde al diseño correlacional causal, y su esquema propuesto por (Charaja, 2011, pág. 157) es la siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O1 = Observación de la variable independiente

O2 = Observación de la variable dependiente

r = Grado de relación existente.

### 1.5.3. Población y Muestra de la Investigación

#### a) Población

La población de esta investigación está conformada por el total de trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional Cusco, quienes vienen laborando en las diferentes unidades, los cuales tienen diferentes condiciones (Personal nombrado, Personal contra indefinida, funcionarios, contratados "CAS"). Siendo un total de 30 trabajadores.

**Cuadro 1: Población total objeto de estudio distribución de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social**

Nº	CONDICIÓN	Ni (POBLACION)
01	PERSONAL NOMBRADO	05
02	PERSONAL CON CONTRATO INDEFINIDO	12
03	FUNCIONARIOS	03
04	CONTRATADOS "CAS"	09
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración propia Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional, 2018.

Para el tamaño de muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se sigue reduciendo habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

#### b) Muestra

Por lo tanto: Por ser una población pequeña, finita no se aplicaron criterios muestrales. Por lo cual, se tomó la totalidad de la población

como muestra de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional Gobierno Regional del Cusco, que son 30 Muestreo intencionado.

### **1.5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **a) Técnicas**

La técnica empleada en la presente investigación fue de encuesta, cuyo instrumento es la hoja de cuestionario, formulado de acuerdo a los indicadores involucrados en las dimensiones de las variables propuestas en el cuadro de operaciones de las variables. Cada instrumento de investigación se ha formulado conforme a las variables las estrategias de marketing y el diseño de marcas comerciales.

#### **b) Instrumentos Cuestionario.** Este instrumento fue empleado para recoger información de la muestra.

También utilizamos una escala de actitudes para medir diferentes actitudes de nuestra muestra y como lo propone (Llaurado, 2014) que la escala Likert podemos usarlo para conocer:

a) la frecuencia con la que se realiza cierta actividad.

b) el nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor.

### **1.5.4. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación**

#### **a) Justificación.**

Este estudio se justifica teóricamente, porque se toma como precedentes literatura que fundamenta a las variables en estudio sobre la relación del Entorno organizacional y el desempeño laboral entre los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco.

A nivel aplicativo o práctico, este trabajo pretende mostrar la problemática sobre el Entorno organizacional y el desempeño laboral y su relación entre sí, entre los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno

regional Cusco, de esta manera se puedan establecer las medidas preventivas para solucionar dicha problemática.

En cuanto a la justificación valorativa, con este trabajo se intenta generar instrumentos de recolección de datos que facilite la información requerida, a partir de la identificación de las variables a evaluar. Además, los aportes metodológicos del presente trabajo permitirán servir como antecedentes para futuras investigaciones. Finalmente, este estudio se justifica académicamente al plantear cuestionamientos, definir propósitos, establecer el monitoreo y evaluación de los resultados.

## **b) Importancia**

En efecto la Ley de Bases de la Descentralización establece la obligación que tienen los Gobiernos Regionales de promover la participación ciudadana en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo, presupuestos, programación de inversiones y en general en la gestión pública; asimismo, enfatizar en la necesidad de que la planificación y promoción del desarrollo departamental debe orientarse a optimizar las inversiones con iniciativa privada, la inversión pública con participación de la comunidad y la competitividad.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en su artículo 45º establece las funciones generales en materia de planeamiento, la de diseñar políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa, asimismo en su artículo 29-Aº establece que la Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto es la encargada de ejercer funciones específicas sectoriales en materia de planificación estratégica prospectiva, inversiones y presupuesto.

La Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto dirige, monitorea y articula los instrumentos de planificación y la programación de inversiones que se generan en las Direcciones Regionales y las Gerencias de línea, de igual manera gestiona la

asignación y ejecución del gasto del pliego, todo ello articulado con los planes operativos de cada instancia del Gobierno Regional.

**c) Limitaciones**

- La principal limitación para la realización de este trabajo fue encontrarse con muchos empleados renuentes a que se les aplique los cuestionarios de investigación.
- Pocos estudios que se asemejen específicamente a esta investigación, si bien es cierto existen muchos antecedentes de estudios que toman una de las variables de estudio o ambas, son pocas las que se enfocan en el sector público.
- Otro aspecto que se puede tomar como limitante, es el no poder generalizar los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio.

##### 2.1.1. Antecedentes de investigación nacionales.

**Solano Ch. (2017)**, *“Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”*, Tesis para obtener el grado académico de Maestra En Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, tuvo por objetivo general determinar relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017. Se tienen una investigación de tipo descriptivo y correlacional, donde se aplicó un cuestionario de preguntas a una muestra de 20 colaboradores. Se ha empleado tabla y gráficos, que permitieron llegar a las siguientes conclusiones: Se evidencio una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, por consiguiente, se demostró la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. (Bilateral)) Es < 0,05 es decir “0,000; así mismo se observa que el nivel de correlación de Pearson muestra un valor positivo y de 0,675. Dichos resultados son provenientes de un inadecuado clima organizacional, y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el

desempeño de los colaboradores de la institución. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna de la investigación, es decir  $H_1$ : “Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui

**Arce A. (2016)**, *Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013*, Para optar el título de Magíster en Relaciones Laborales, Universidad Católica del Perú. El objetivo central de esta investigación apunta a establecer la posible relación entre la adquisición de la condición de la EL y los resultados de la ED del trabajador, como también determinar la calidad de dicha relación con el propósito de planificar y controlar las variables intervinientes a fin de evitar una baja en el aporte del colaborador con respecto a los requerimientos de la organización que lo acoge. 1. Se verificó la relación entre los resultados de la ED y el hecho de adquirir la EL. 2. Dicha relación es directa, es decir, al adquirirse la EI, los resultados de la ED decrecen consistentemente, con relación al año previo cuando el colaborador no era estable. Y todo esto, sin ninguna variación significativa en el entorno de trabajo.

**Sotomayor (2013)**, en su tesis “*Relación del Clima Organizacional y la satisfacción Laboral de los trabajadores de la sede sede central del Gobierno Regional Moquegua*”.

El objetivo fue determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral, así como la relación entre ambas variables.

Métodos: la muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que constituyeron el elemento fundamental de análisis, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostradas dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach.

Se concluye: que existe una alta y positiva relación entre el clima organizacional respecto a la satisfacción Laboral en los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mejor clima organizacional que Perciban los trabajadores mayores será la satisfacción laboral que Experimenten los servidores de la institución.

### **2.1.2. Antecedentes de la investigación internacionales.**

**Palomino M. et.al (2016)**, *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del os empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda*, el objetivo fue analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda., se determinó que la dimensión del clima organizacional con mayor repercusión en el desempeño laboral fue objetivos, debido a que cuando su valoración mejora, el desempeño varía positivamente en 66,3%, seguidamente aparecieron motivación con 53,9% y relaciones interpersonales con 52,6%. En contraste, la correspondiente a cooperación al parecer no tiene un efecto importante sobre el desempeño de estos trabajadores. tal como se esperaba, todas las dimensiones del desempeño laboral fueron significativas o importantes para explicar el desempeño general. Aquellas con mayor influencia fueron la motivación con 90,4% y las competencias con 79,6%. No obstante, debe considerarse también las altas influencias observadas en el conocimiento de un estándar de medición del desempeño con 76,1%, y las aptitudes y habilidades con 64,4%

**Zenteno A., Duran C. (2016)**, *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso*, artículo científico, universidad de Colombia. El presente trabajo revisa los conceptos y constructos implicados en la medición de clima laboral, los que se vinculan con prácticas de recursos humanos de alto desempeño (PAR). A la vez se investiga la relación del clima laboral en el desempeño de una empresa de recursos naturales en Chile. El estudio usa respuestas de 84 trabajadores a una encuesta

de clima para evaluar un modelo propuesto. Además, se investigó la importancia de los factores de clima en la predicción de variables de resultado, tales como satisfacción, desempeño y motivación. Para esto se utilizaron las técnicas estadísticas de análisis factorial y regresión logística. Los factores de clima organizacional identificados en esta muestra son: remuneración y justicia; equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo; calidad y efectividad; comunicación; sustentabilidad ambiental; reducción del miedo e incremento de la confianza; seguridad laboral, y apoyo para el desempeño. Los factores más relevantes e influyentes son los primeros: remuneración y justicia; equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo, y calidad y efectividad

**Cubillos B., Velásquez F., Reyes M.(2014)**, *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*, se realiza un análisis a las evaluaciones de clima organizacional y de desempeño laboral de una empresa del Estado; de este proceso de análisis y con base en los resultados de una entrevista aplicada a los directivos de la organización, así como en la revisión teórica de estas dos variables y su relación entre sí, se determinan los aspectos del clima organizacional que afectan en mayor medida a los resultados de los funcionarios. Se propone a la entidad un plan de mejoramiento enfocado en dos estrategias que influirán directamente el desempeño laboral a través de la intervención de las variables del clima organizacional que le afectan negativamente y así lograr que esto a su vez se vea reflejado en el alcance de los objetivos tanto individuales como corporativos. De esta manera, se comprueba también que desde el área de gestión humana se puede influir directamente en la estrategia de las organizaciones, dejar de ser vista como un área de apoyo y demostrar que puede estar totalmente alineada con la misión, la visión y en general la planeación de aquellas.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1 Entorno organizacional.**

#### **a) Definición.**

Son diversas las definiciones sobre clima organizacional, a continuación, les mostraremos las que consideramos de mayor relevancia para esta investigación.

Se entiende por entorno organizacional los factores externos a la empresa muy relevantes e importantes para ella, con los que va relacionarse e interactuar y sobre los que puede influir, pero controlar y que concretaran en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan se actividad.

De acuerdo a lo señalado anteriormente el entorno o el medio externo de la organización influye de manera tan directa en las instituciones que puede llegar a considerarse como uno de los elementos, señalan algunos autores al categorizarla desea manera, junto con el capital humano, el capital y la organización. Antes de nada, dejemos que la naturaleza del entorno organizacional de las empresas. Según Zápate Rotundo, Gerardo J; Mirabal, Alberto; Canet Giner, en su libro. El entorno de la organización.

Para (Halpins - Crofts, 1963) a fin de encontrar similitudes y con otros autores define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de relaciones con la jefatura, relaciones interpersonales/cohesión, reconocimiento del trabajo y autonomía en la ejecución del trabajo".

Se entiende por entorno organizacional los factores externos a la empresa muy relevantes e importantes para ella, con los que va relacionarse e interactuar y sobre los que puede influir, pero controlar y que concretaran en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan se actividad.

De acuerdo a lo señalado anteriormente el entorno o el medio externo de la organización influye de manera tan directa en las instituciones que puede llegar a considerarse como uno de los elementos, señalan algunos autores al categorizarla de esa manera, junto con el capital humano, el capital y la organización. Antes de nada, dejemos que la naturaleza del entorno organizacional de las empresas. Según Zárate Rotundo, Gerardo J; Mirabal, Alberto; Canet Giner, en su libro. El entorno de la organización.

Un entorno cada vez más competitivo, trae consigo amenazas y oportunidades que implican incorporar procesos estratégicos a las organizaciones que les permite alcanzar un adecuado ajuste entre las variables internas de diseño organizacional, con las variables externas del entorno donde se desenvuelve. Pero todo ello, depende en gran medida de la percepción e interpretación de los directivos y gerentes sobre esos condicionantes. Es decir, la traducción de los eventos del entorno conduce al desarrollo de modelos y esquemas conceptuales que permiten comprenderlo y, en consecuencia, poner en práctica soluciones a determinados problemas a los que la organización pública se enfrenta, ideas estas que pueden ser desarrolladas fundamentales bajo dos perspectivas teóricas: el control externo y el voluntarismo.

Chid (1990, 1997), sostiene que el ejercicio de la actividad estratégica dentro del entorno organizacional y el diseño organizativo en el desempeño laboral, implica una evaluación previa del entorno por parte de la coalición dominante- de los directivos y gerentes.

La misma, se produce mediante la aplicación de filtros cognitivos durante el proceso de la percepción (Miliken, 1997; Walton y Dawson, 2001; Mark, 2005; Zabkar, Carter, Baide el 2013 señalan que las organizaciones solo se desarrollan dentro del entorno organizacional mediante la percepción del desempeño laboral dentro de la organización pública y privada, donde se genera

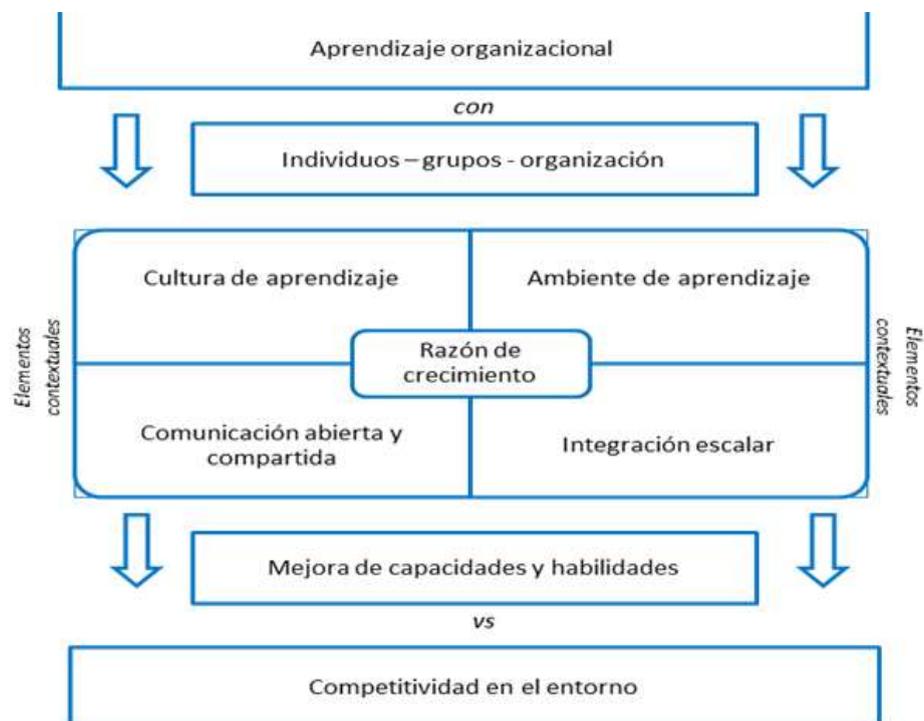


de su entorno organizacional le permite influir en el comportamiento de su desempeño laboral.

Escuela Funcionalista, establece que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

(Brunet, 1999), determina que existen tres variables importantes implicadas en la definición Se puede definir al entorno organizacional como un conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización oportunidades y amenazas.

**Figura 2: elementos contextuales del aprendizaje organizacional para la competitividad**



Fuente: <https://www.nocreasnada.com/entorno-organizacional/>  
La introducción de nuevas tecnologías o la apertura de mercados globales son ejemplos en los cuales los cambios en el entorno generan oportunidades para que los administradores obtengan

recursos o entren en nuevos mercados para fortalecer a sus organizaciones.

En cambio, si nos encontramos ante la llegada de nuevo competidores o una recesión económica mundial, estaremos frente a amenazas que los administradores deben saber manejar para poder asegurar el abastecimiento de recursos y la venta de los bienes y servicios producidos. En este punto, la capacidad que posean los administradores para reaccionar apropiadamente a estos cambios será crucial para el desempeño de la organización.

En este punto, la capacidad que posean los administradores para reaccionar apropiadamente a estos cambios será crucial para el desempeño de la organización.

El entorno organizacional donde se desarrolla la labor de trabajo el cual tiene las fuerzas procedentes de proveedores, distribuidores, clientes y competencia estas fuerzas influyen en la capacidad que tiene la organización de obtener recursos y vender sus bienes servicios, las fuerzas que contiene el entorno de trabajo tiene un efecto inmediato y directo sobre la organización y sus administradores. El entorno general es el conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de las condiciones económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas, legales y globales del entorno. Están afectan tanto a la organización como a su entorno de trabajo. Las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno general son más fáciles de identificar y abordar por los administradores.

(Rodríguez D., 2005), sostiene que un Entorno organizacional constituye la “personalidad” de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de la configuración de sus propias características.

Por otro lado (Griffin-Moorhead, 2010), consideran que el Entorno organizacional se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral.

**Figura 3: Comportamiento Organizacional**



Fuente: [www.redalyc.org/jatsRepo](http://www.redalyc.org/jatsRepo).

### **a) Importancia del Entorno organizacional.**

Según (Brunet, 1999), es importante el poder analizar y diagnosticar el clima de una organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que nos indique los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones.

Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. Para el presente estudio el entorno organizacional, se dispone de un cuerpo de teorías que se ubican o se clasifican

según la perspectiva y los intereses de los autores. Pfeffer (1987), por ejemplo, categoriza las perspectivas teorías para el estudio de la organización en: a) deliberada, intencionalmente, encaminada hacia, meta racional, b) restricción y control externos; y c) emergente, casi aleatoria, dependiente del proceso y de la construcción social. En el caso de la segunda perspectiva, que pone el acento en el control externo o en la restricción situacional, se “entiende que su cometido es registrar las restricciones y exigencias ambientales y tratar de acomodar la institución a las presiones externas” (Pfeffer, 1987, p,9) utilizando esta perspectiva de análisis, Zapata- Mirabal (2011) señalan que existen, desde la década de los años sesenta, importantes trabajos Teóricos y empíricos que estudian el cambio organizacional, lo que evidencia su relevancia para la Compresión de las interacciones y sus procesos.

**c) Características del entorno organizacional.**

Según (Rodríguez D, 2005) el clima organizacional se caracteriza por:

- Tener cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Eso significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, a partir de decisiones que afecten el devenir organizacional.
- Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Tener un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa, ya que un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- Ser influenciado y/o afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, pero también por diferentes aspectos estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

- Además, establece que un clima organizacional inadecuado puede generar problemas en la organización como rotación y ausentismo, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

**b) Tipos de sistemas organizacionales:**

Likert, R. (1961-1967), citado por Rodríguez D, (2005), llegó a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos el entorno organizacional genera aspectos importantes dentro de sus sistemas de desarrollo de sistemas en la organización tanto pública como privada.

**Sistema I:** Autoritario. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización de carácter gubernamental y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. El entorno en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

**Sistema II:** Paternalista. El entorno en este tipo de sistema de desarrollo organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica.

**Sistema III:** Consultivo. Este es un entorno organizacional donde existe un mayor grado en lo que se considera descentralización y delegación de la toma de decisiones. El entorno de este tipo de organización es de confianza y hay niveles de alta responsabilidad.

**Sistema IV:** Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. El tipo de comunicación que se da en este sistema puede ser tanto vertical como horizontal, generándose una participación grupal y trabajo en equipo dentro de la organización.

**e) Dimensiones del entorno organizacional:**

Según (Zapata y Hernández, 2014), considera nueve dimensiones o factores que repercuten en la generación del entorno organizacional:

- Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Indica cómo conocemos como estructura organizacional.
- Responsabilidad (empowerment): Va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia de equidad.

- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Likert citado por (Brunet, 1999), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:
  - Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
  - Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
  - Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
  - Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
  - 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.
  - Las características de los procesos de planeación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
  - Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
  - Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planeación, así como la formación deseada.

- 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.
- 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.
- Relaciones Sociales. Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Según Water (citado por Dessler): Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

- (1996)

Según Dessler: Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

- (1993)

Según Bertalanffy: Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente.

En pocas palabras, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

- (1990)

Según James y Sell La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.

- (1983)  
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.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 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.
- 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.

Para el presente estudio se considerará las siguientes dimensiones establecidas por (Sotomayor, 2013):

- Relación con la jefatura
- Relación interpersonal
- Reconocimiento del trabajo
- Autonomía en la ejecución del trabajo.

Relación con la jefatura: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

Según (Cortez, 2012), a menudo los comportamientos de las personas que trabajan a nuestro cargo parecen difíciles.

A medida que nos concentramos en los factores más relevantes para nosotros, buscamos evidencias que respalden nuestro punto de vista. Y nuestro comportamiento parte de dicha comprensión. Los jefes necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. El jefe debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Es por ello que necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido.

Relación interpersonal: Nivel que se da dentro de la organización en relación a los vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o contrariamente las dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos. Para (Billikopf, 2006), las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una organización. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Para (Mora, 2014), es lamentable como muchos gerentes descuidan la relevancia del rol del rendimiento, lo que este representa, no solamente para las empresas que logran sus objetivos, sino para los trabajadores, quienes se empeñan en realizar bien su trabajo, con dedicación, esmero.

Desafortunadamente, algunos gerentes, ejecutivos que tienen bajo su cargo un personal quien debe cumplir con sus funciones, descuidan lo que representa el rendimiento, lo que ello involucra en resultados, esfuerzos, en la colaboración en definición, establecimiento de los mismos índices de productividad, eficiencia, como también, para ser utilizado en favor de premiar, reconocer la labor lograda, hacer ver al personal lo importante que son sus logros. Autonomía en la ejecución del trabajo: Se trata del grado de libertad que el individuo o trabajador puede tener en la toma de

decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Capacidad para búsqueda de soluciones efectivas y eficaces acorde con su puesto. Para (Castillo, 2013). Al igual que en la vida cotidiana, en el campo laboral, la autonomía es un signo de crecimiento, de madurez personal.

Estos profesionales son codiciados, en algunos casos, por empresas foráneas, que buscan gente con carácter resuelto, liderazgo, iniciativa para resolver situaciones complejas, con el propósito de encargales la dirección de la empresa. Efectivamente, la autonomía parece un ideal realizado, pero también puede ser una carga abrumadora, una responsabilidad capaz de minar la salud psicológica y emocional.

El trabajo es, esencialmente, una actividad que requiere de interacción, de acompañamiento, de aprendizajes compartidos.

#### **f) Diferencia entre entorno organizacional y cultura organizacional**

En los últimos años, desde que el concepto de cultura de la organización se volvió popular, a menudo los gerentes se han preguntado sobre las similitudes y diferencias entre la cultura y el entorno organizacional.

Algunas personas, gerentes e investigadores por igual, argumentan que en realidad son lo mismo, aunque sus bases de investigación son distintas como se explica a continuación.

En cuanto al entorno organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Es decir, está vinculado principalmente con el ambiente laboral, si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor

calidad en la vida de su personal, trayendo como consecuencia la satisfacción del mismo y por lo tanto elevando su nivel de desempeño.

(Mayor, 2009), nos brinda una conceptualización sobre entorno organizacional en las entidades públicas, donde nos dice que, el CO hace referencia a la percepción común o a la reacción generalizada de personas (Servidores públicos) ante una situación relacionada con el ambiente laboral. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, o insatisfacción, participación, trabajo en equipo o resistencia, desmotivación o desánimo, todo ello direccionado a incrementar la productividad y el rendimiento laboral; en resumen, es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los funcionarios de dirección y gerencia y los servidores públicos, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública.

Para entender lo que es la cultura organizacional debemos establecer que la cultura es el conjunto de valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra (Chiavenato, 2009). Es por ello que la cultura organizacional representa las normas informales no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

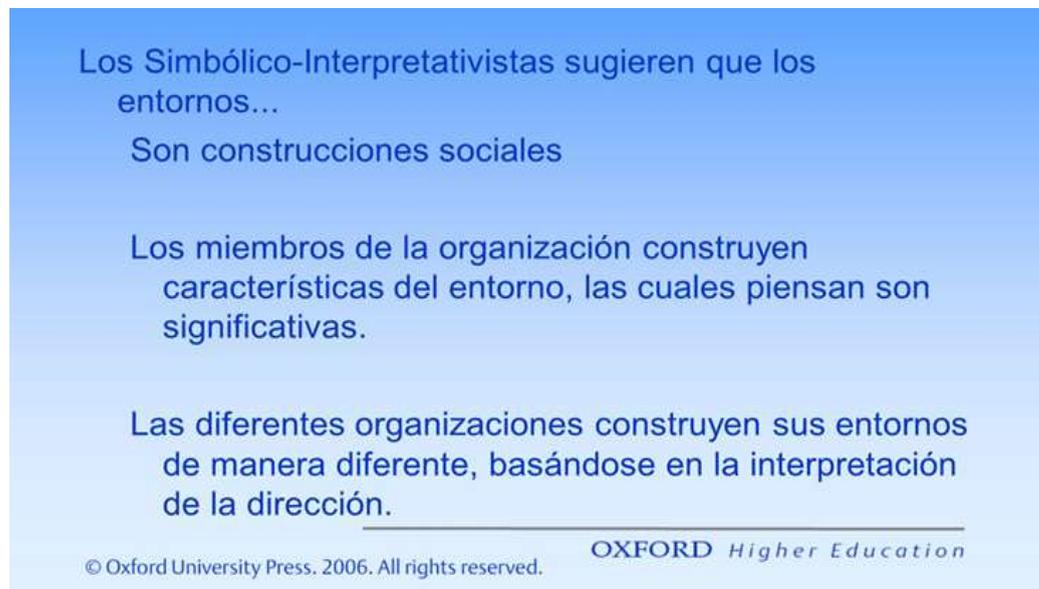
Según (Chiavenato, 2009), la cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. De ahí que se su semejanza a un iceberg, ya que en la parte superior la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales (formales) de las organizaciones tales como:

- Estructura organizacional
- Títulos y descripción de puestos
- Objetivos y estrategias organizacionales
- Tecnología y prácticas organizacionales
- Políticas y directrices de personal
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Medidas de productividad
- Medidas financieras

Para (Mayor, 2009), la cultura organizacional o atmósfera organizacional en el sector público, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional.

Podemos enfocar nuestro entorno organizacional Según, Morín (2001) explica desde el paradigma de la complejidad, que en las organizaciones se encuentran presentes una serie de relaciones que definen el orden , caos, desorden, antagonismos y complementariedades producidos por el estado de incertidumbres e irregularidades que absorben el entorno y las preparan para el cambio y la transformación; estos procesos interactivos las proveen de movimiento y de recursividad al igual que de redundancia y reiteración organizacional en una controversia entre el equilibrio y la estabilidad y la mutabilidad de la estructura en un determinado momento.

**Figura 4: Entorno Organizacional**



Fuente: <https://www.nocreasnada.com/entorno-organizacional/>

### 1.2.2 Desempeño laboral.

#### a) Concepto

Los profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo dicen:

- ✓ **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de desenvolverse eficazmente en grupos o equipo de trabajo para alcanzar las metas.
- ✓ **Estándares de trabajo:** Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- ✓ **Desarrollo de talentos:** Es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- ✓ **Potencia del diseño de trabajo:** Trata acerca de la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta.

- ✓ **Maximiza el desempeño:** Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva. (Chiavenato, 2009, pp. 121-123).

## **b) Elementos del desempeño laboral.**

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, refiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Por su parte Chiavenato (2002) señala que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Se expone que el desempeño laboral de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales presentamos a continuación:

## **c) Evaluación del desempeño laboral**

El desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Al respecto, Chiavenato (2002) expone, que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- ✓ **Factores actitudinales (actitudes):** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- ✓ **Factores operativos (competencias):** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Dentro del proceso de la evaluación en cuanto al rendimiento laboral es una herramienta útil para lograr identificar los factores claves que están afectando o beneficiando a cada integrante de la organización, y de tal manera ser capaces de tomar decisiones que con lleven a mejores resultados.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño laboral son las siguientes:

- ✓ Considera las condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización, y cuya productividad pueda ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por su puesto, de la forma de la administración.
- ✓ Generará las oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.
- ✓ Desarrolla la descripción exacta y confiable de la manera en la que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto. Chiavenato (2009, pp. 140-141).

### 1.2.3 Importancia del desempeño laboral.

En relación al enfoque del desempeño laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos (Certo, 2001):

- ✓ Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- ✓ Se ha demostrado que los empleados insatisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- ✓ La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Podemos indicar que la satisfacción laboral es de gran interés por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales.

Hoy en día podemos indicar que el mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. Así subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que producen resultados satisfactorios.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea por que se consideran bien pagados o bien tratados o por que ascienden o aprenden, son más productivos y rinden más.

En el mundo real podemos reconocer claramente que los beneficios, es agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La

buena atmosfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de nuestros jefes inmediatos.

La tendencia del enfoque del desempeño laboral, se orienta hacia estimular la recuperación de la mística en la formación del personal administrativo y el ejercicio profesional, promoviendo la capacitación del más alto nivel según las necesidades de recursos humanos que se plantean por las nuevas problemáticas del desarrollo. Asegurar una enseñanza de calidad diversificada, organizativa y curricularmente de acuerdo con el avance del conocimiento y de sus impactos en los usos de la ciencia, la técnica y la cultura, que incluye la investigación aplicada, el diseño de proyectos y la gestión para la solución de los grandes problemas nacionales.

### **Causa del bajo desempeño laboral.**

- Estrés laboral
- Mala alimentación
- Baja remuneración
- Carga laboral
- Mala relación laboral
- Clima laboral negativo
- Descanso insuficiente
- Falta de capacitación.

Por ello podemos utilizar diferentes técnicas de motivación, tales como delegarles a nuestros trabajadores una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, otorgarles nuevas funciones, elogiar o recompensar sus logros obtenidos, brindarles buenas condiciones de trabajo, ofrecerles un buen clima laboral, asignarles

una buena remuneración, que vaya de acuerdo a la real capacidad y recursos del trabajador.

### **2.2.2.1 Evaluación del desempeño laboral**

Toda organización de éxito que este modernizada y a la vanguardia de las ultimas corrientes la aplica. Por eso, lo mejor es que tu empresa no se queda atrás y aproveche los continuos adelantos y mejoras que se producen en Recursos Humanos, que a su vez logran que una organización sea más competitiva y eficaz. Así que vamos a conocer que es exactamente la evaluación del desempeño laboral.

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento de la conducta de los profesionales que la integran y la potencian de los resultados de una manera integral sistemática y objetiva.

Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Capacidades
- ✓ Insuficiencias
- ✓ Posibilidades
- ✓ Aptitudes
- ✓ Problemas
- ✓ Grado de integración.

De este modo, la organización consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los trabajadores para que sigan por el ese camino. Por contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero si detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto.

También podemos mencionar que los aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de la siguiente manera; permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como importante ventaja competitiva de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, además, dependen del sistema de administración y de una estructura organizacional bien definida según sus condiciones.

Según lo propuesto por Robbins (2004), los criterios de evaluar más utilizados son; evaluar los resultados de tareas, los cuales evalúan los resultados tangibles obtenidos por el colaborador que van ligados directamente a la productividad, como los niveles de producción, volumen de ventas, cumplimiento de tiempos, entre otros.

La relación es directamente con el comportamiento de los empleados, ya que existen puestos en los que no se pueden identificar resultados concretos y medibles, pero que ayudan al rendimiento general de la empresa, entre los cuales se mencionan la puntualidad para la entrega de informes, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otros.

### **Propósito de la evaluación del desempeño laboral.**

Mondy y Noé (2005), afirman que administración de recursos humanos, la evaluación del desempeño se utiliza para varios propósitos, debido a que brindan datos de importancia sobre el rendimiento laboral de un colaborador, los resultados obtenidos en la evaluación deben proporcionar beneficios a la organización y las personas, entre las que tenemos:

- ✓ Promover ascensos
- ✓ Incrementos salariales o programas de compensación.
- ✓ Traslados de puestos.
- ✓ Despidos.

- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera.
- ✓ Determinar necesidades de capacitación y desarrollo.
- ✓ Validar los programas de selección y desarrollo.

Para una gran parte de las empresas, el utilizar evaluaciones de desempeño tiene como meta principal el mejoramiento del mismo, pero se pueden beneficiar y establecer otras metas.

Asimismo, para estimular un buen desempeño, una empresa debe diseñar un sistema justo para premiar a los trabajadores y equipos más productivos de acuerdo a los resultados.

En la evaluación de desempeño, se pueden identificar varios objetivos: mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa, establecer estrategias de mejoramiento continuo; si se obtiene un resultado negativo, aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

### **2.3. Definición de términos básicos**

Entorno organizacional: Según Robbins (2000) es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno organizacional.

Clima organizacional: está definido como el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de sus labores, además el CO está formado por las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los colaboradores tienen en relación a su organización y que la distinguen de otras, influyendo de esta manera en su comportamiento y desempeño laboral (Mayor, 2009).

Compromiso Organizacional: grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta (Robbins - Judge, 2009).

Desempeño laboral: Se define desempeño como "aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización", y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

Dimensiones del entorno organizacional: son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval, 2004).

Eficacia: se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Robbins - Coulter, 2005).

Eficiencia: es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Koontz & Weihrich, 2004).

Evaluación de desempeño: es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Análisis de tablas y gráficos

Tabla N° 1: Relación entre el Entorno organizacional el Desempeño laboral.

Entorno organizacion	Desempeño laboral						TOTAL	
	Alto		Medio		Bajo			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alto	17	60.00	13	40.00	0	0	16	52.94
Medio	11	40.00	19	60.00	00	100.0	14	47.06
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	28	100.0	32	100.0	00	100.0	30	100.00

Fuente: Cuestionario: Entorno Organizacional y Desempeño Laboral

$$X^2 = 10.617 \quad p = 0.016 \quad * \text{valores significativos } p < 0.05$$

**Interpretación:** Al relacionar el Entorno organizacional con la Desempeño laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es alto también se presenta un alto nivel en de satisfacción laboral e n el 60.0% de los trabajadores en relación entre Entorno Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco. Contrariamente, cuando se presenta un nivel medio

del clima organizacional la totalidad de colaboradores en este grupo calificó a la satisfacción laboral como baja.

Los resultados nos están indicando que existe relación estadística significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. **(0.016 < 0.05)**

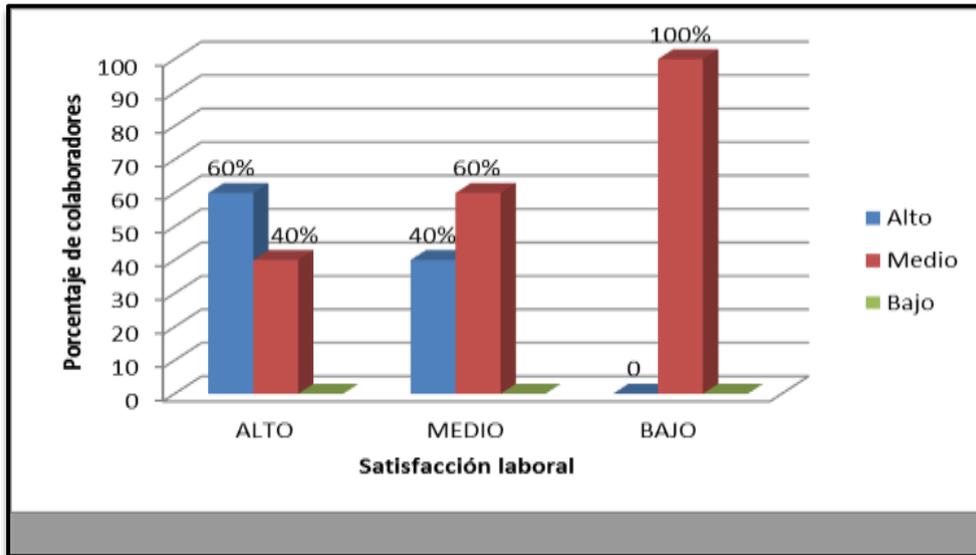
**Regla de decisión:**

Aceptar  $H_0$  si el valor  $X_0$  (10.617) es menor o igual al valor crítico encontrado en la tabla Chi cuadrado (5.9915)

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que nos confirma que si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la **Regla de decisión:**

Aceptar  $H_0$  si el valor  $X_0$  (10.617) es menor o igual al valor crítico encontrado en la tabla Chi cuadrado (5.9915)

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que nos confirma que si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco.



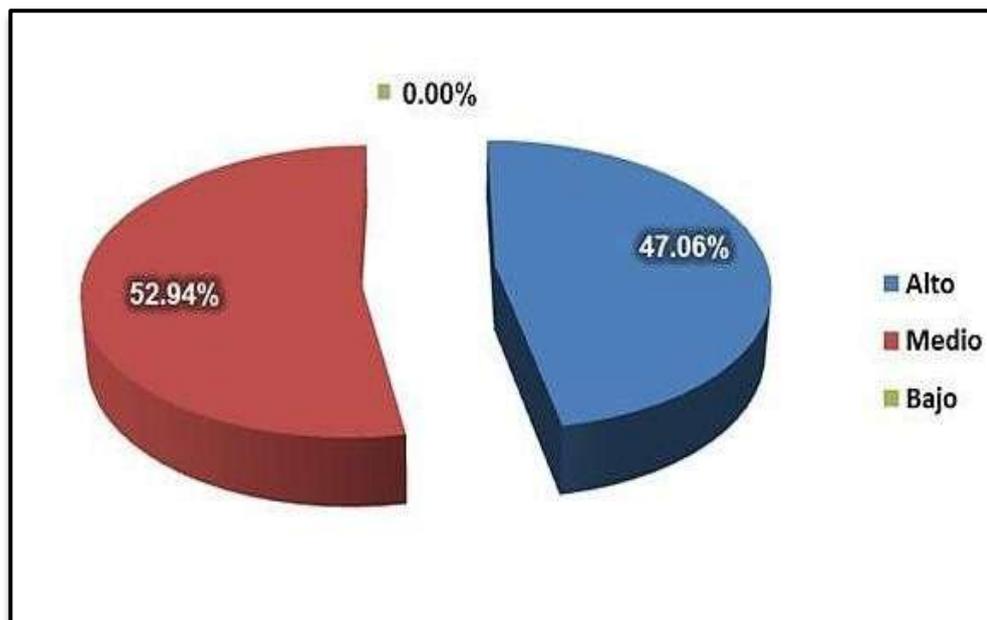
**Gráfico 1: Relación entre el Entorno organizacional y la Desempeño laboral**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 2: Análisis de resultados sobre el entorno organizacional**

Entorno	TOTAL	
	N°	%
Alto	14	47.06
Medio	16	52.94
Bajo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia



**Gráfico 2: Análisis de resultados sobre el entorno organizacional**

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En el análisis de los resultados sobre el clima organizacional a los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco se encontró que un 47.06% de los trabajadores calificaron el entorno organizacional como alto y el 52.94% como medio.

**Tabla 3: Análisis de las dimensiones del entorno organizacional**

Dimensiones del entorno organizacional	TOTAL	
	Nº	%
<b>Relación con la Gerencia</b>		
Alto	21	70.59
Medio	7	23.53
Bajo	2	5.88
	30	100.00
<b>Relaciones interpersonales/ cohesión</b>		
Alto	16	52.94
Medio	7	23.53
Bajo	7	23.53
	30	100.00
<b>Reconocimiento del trabajo</b>		
Alto	14	47.06
Medio	14	47.06
Bajo	2	5.88
	30	100.00
<b>Autonomía en la ejecución del trabajo</b>		
Alto	17	58.82
Medio	13	41.18
Bajo	0	0
	30	100.00

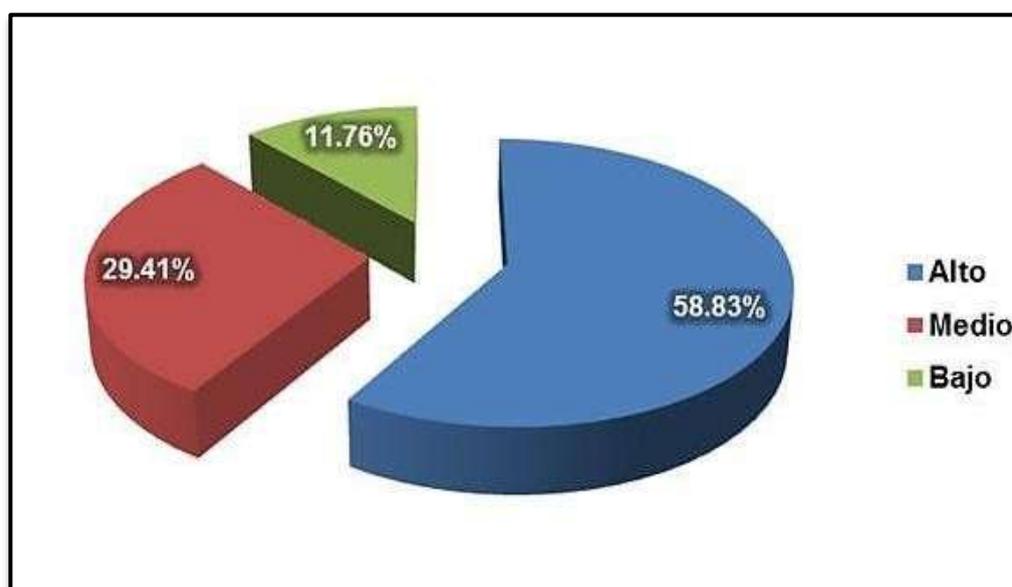
**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En las dimensiones del clima organizacional de los a los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco se encontró que la dimensión de relaciones interpersonales obtuvo un 47.06% entre el nivel medio y bajo, por otro lado, alcanzado el mismo porcentaje del 47.06% en el nivel medio se ubicó la dimensión del reconocimiento del trabajo, mientras que el 41.18% considera que la dimensión en la ejecución del trabajo se ubica en un nivel medio. Finalmente, las demás dimensiones obtuvieron porcentajes que alcanzaron en su mayoría el nivel alto.

**Tabla 4: Análisis de resultados sobre la Desempeño laboral**

Desempeño laboral	TOTAL	
	N°	%
Alto	18	58.82
Medio	9	29.41
Bajo	3	11.76
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Propia



**Gráfico 3: Análisis de resultados sobre al desempeño laboral**

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En relación al desempeño laboral a los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco. Se encontró que un 58.82% de los trabajadores consideran que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto, el 29.41% en el nivel medio y un 11.76% en el nivel bajo.

**Tabla 5: Análisis de las dimensiones al desempeño laboral.**

Desempeño laboral	TOTAL	
<b>Desempeño en relación con sus superiores</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	18	58.82
Medio	9	29.41
Bajo	3	11.76
	30	100.00
<b>Desempeño con las condiciones físicas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	8	29.41
Medio	11	35.29
Bajo	11	35.29
	30	100.00
<b>Desempeño con la participación en las decisiones</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	16	52.94
Medio	11	35.29
Bajo	3	11.76
	30	100.00
<b>Desempeño con su trabajo</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	11	35.29
Medio	16	47.06
Bajo	3	17.65
	30	100.00
<b>Desempeño con el reconocimiento</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	14	47.06
Medio	12	41.18
Bajo	6	11.76
	30	100.00

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En las dimensiones al desempeño laboral, de los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco se encontró que la dimensión sobre la satisfacción con las condiciones físicas obtuvo un 70.58% entre el nivel medio y bajo, por otro lado, con un porcentaje del 64.71% entre el nivel medio y bajo se ubicó la dimensión de la satisfacción con su trabajo. Finalmente, las demás dimensiones obtuvieron porcentajes que alcanzaron en su mayoría el nivel alto.

### **3.2. Discusión de resultados**

El estudio del Entorno organizacional y el desempeño laboral resultan imprescindibles, porque propician en los empleados y/o trabajadores públicos expresan su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivos determinar los niveles de entorno organizacional y el desempeño laboral así como el nivel de relación entre ambas, para que sirva como instrumento de gestión a la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, la cual tiene como objetivo conducir la gestión de la adquisición de bienes, servicios y obras necesarias para la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión de Desarrollo Social, de acuerdo a sus competencias exclusivas compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales contribuyendo al desarrollo integral y sostenible.

Es así, que en la Tabla 2, la conclusión de la prueba chi cuadrado ratifica la hipótesis alternativa, la cual establece que el entorno organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco - 2018. dado que, demuestra que existe una alta relación entre ambas variables, es decir, se constata la evidencia de una relación significativamente alta y positiva entre el clima organizacional respecto con el desempeño laboral en los trabajadores de la mencionada Gerencia.

Es decir, que al relacionar el entorno organizacional con la satisfacción laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es alto también se presenta una alta satisfacción laboral en el 60.0% de colaboradores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco. Contrariamente, cuando se presenta un nivel medio del clima organizacional la totalidad de colaboradores en este grupo calificó al desempeño laboral como baja.

La presente conclusión es compatible con los resultados alcanzados a nivel internacional por el estudio realizado por Brito Mirsys León (2009), en Venezuela - Guayana, en su investigación de Maestría “El clima organizacional y relación con la satisfacción de los profesores de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar”, cuyos resultados obtenidos muestran que la relación entre ambas variables alcanza una correlación significativa. Por otro lado, Mendoza (1994), en México-D.F., al realizar la tesis “La satisfacción Laboral y su papel en la Evaluación de la Calidad de la Atención Médica”, establecieron que existe una relación significativa y positiva entre el entorno Organizacional y la Satisfacción Laboral.

En España - Valencia, Peiró Silla José María, Gonzales Romá Vicente y Ramos José (1991), llevaron a cabo el estudio “Relaciones entre el Clima, la gestión de Recursos Humanos en una Organización de Servicios y la Satisfacción Laboral”, señalando que los resultados obtenidos del Clima de la Organización muestran relaciones significativas y positivas sobre la Satisfacción Laboral. En Estados Unidos Birmingham, Payne Roy L. y Pheysey Diana C. (1971), en la tesis “Relación de la Estructura Organizacional, el Entorno Organizacional y la Satisfacción Laboral”, encontraron que el Entorno Organizacional es un determinante significativo de las Satisfacción Laboral.

Nuestras investigaciones también tienen coincidencias, que estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Cusco realizado desde el mes de enero al mes de octubre del 2012, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de Entorno organizacional y de satisfacción Laboral, así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 80 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio de clima organizacional y del nivel medio de satisfacción laboral, así como una Alta Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Cusco. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

En la Tabla 3 y 4 en el clima organizacional de colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que un 47.06% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como alto y el 52.94% como medio. En las dimensiones del clima organizacional de colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que los mayores porcentajes alcanzaron el nivel alto, seguido de los niveles medio y bajo. Resultados que se ajustan a los valores de la variable clima organizacional.

Este escenario, concuerda con las conclusiones de estudios a nivel internacional encontrados por Garza Puente Diana Guadalupe (2010), en México – Tamaulipas, en la tesis de grado de Maestría en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos, denominado “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”.

Que llegó a la conclusión de que el Clima Organizacional o ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es de nivel medio. En el mismo país, Cortés Jiménez Nelsy Marien (2009), en México –Veracruz, llevó a cabo el estudio “Diagnóstico del Clima Organizacional en el Hospital “Dr. Luís F. Nachón” Xalapa, Veracruz – 2009”, en la parte que corresponde a los resultados relaciona sus conclusiones con la investigación aplicada al Hospital de Valdivia – Chile en el que se resalta que los empleados calificaron al Clima Organizacional como regular, lo que si bien no es bueno, se ubica en una condición media a diferencia de este que se ubica en la categoría más baja.

Por otra parte, en el ámbito nacional los resultados de nuestra investigación se encuentran en correspondencia con las conclusiones de Molocho Becerra, N., que en Lima, realizó un estudio sobre “Influencia del Clima organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01, cuyos resultados indicaron que el Clima Institucional, expresado en el potencial humano, en el diseño organizacional y cultura de la organización influye en un 43,8% calificado como de nivel medio sobre la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur. Así mismo, en Trujillo, en su tesis denominada “Influencia de las relaciones Interpersonales de los trabajadores en el clima organizacional de la Caja Trujillo S.A.”, que ha encontrado que el clima organizacional es percibido por los trabajadores de forma regular o media.

En la Tabla 5 que corresponde al desempeño laboral de colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que un 58.82% de los colaboradores calificaron el desempeño laboral como alto, el 29.41% como medio y un 11.76% de bajo. En las dimensiones de la satisfacción laboral de colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que los mayores porcentajes alcanzaron el nivel alto, seguido de los niveles medio y bajo. Resultados que se ajustan a los valores de la variable satisfacción laboral.

## Conclusiones

1. Existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Relación entre el entorno Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco, esto nos demuestra que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de satisfacción adecuado en los colaboradores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.
2. El clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo del Gobierno Regional Cusco, Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional alcanzó el nivel alto en un 47.06% y el nivel medio en un 52.94% de los colaboradores, lo que nos indica que la percepción que tienen sobre el clima organizacional, si bien cierto es buena y aceptable, hay un gran porcentaje que considera o percibe que el clima organizacional no es el más adecuado; es por ello que en el análisis de las dimensiones podemos identificar que la percepción que tienen los colaboradores sobre la dimensión de relaciones interpersonales alcanzó un 47.06% entre el nivel medio y bajo, por otro lado la dimensión sobre el reconocimiento del trabajo obtuvo un 52.94% entre el nivel medio y bajo.
3. El nivel de compromiso institucional que se dio en los colaboradores fue alto en el 58.82% del total de encuestados y en menores proporciones los niveles medio y bajo. En cuanto a las dimensiones analizadas se puede ver claramente que un factor que influye en el compromiso institucional, son las condiciones físicas y ambientales en el trabajo ya que del total de encuestados un 70.58% consideran que están en el nivel medio y bajo.

## Recomendaciones

1. Lograr un entorno organizacional apropiado, a través de la motivación continua al personal, para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados, para de esta manera consolidar su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional. (Instaurar sistemas de incentivos y recompensas (ascensos, becas de estudio, reconocimientos, etc.) que generan prestigio o estatus, para incrementar la satisfacción en el trabajo y, por ende, la productividad.
2. Establecer mecanismos de evaluación, que permitan medir eficientemente el desempeño de cada empleado o colaborador, con resultados cuantitativos y cualitativos de cada puesto de trabajo; lo anterior para evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas, y así poder establecer sistemas de promoción y líneas de carrera del personal que sean justas.
3. Establecer formas de comunicación interna orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la gerencia y su entorno, esto permitirá un manejo adecuado de las diferentes interacciones entre los funcionarios y servidores públicos, cualesquiera sean los roles que desempeñen, así como entre las áreas y unidades orgánicas en general. Además, debe Coordinar con la Unidad Formuladora del Gobierno Regional Cusco, para que se determine de manera correcta los términos de referencia de los estudios de pre inversión y servicios de consultoría de proyectos de Desarrollo Social para elaboración de expedientes técnicos. Además, debe de Realizar coordinaciones para que personal especializado evalúe y modifique las especificaciones técnicas que puedan estar desfasadas en vigencia tecnológica y de precios.

## Bibliografía

- Aguado, R. (2014). La satisfacción laboral. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Alcalá, E. (septiembre de 2016). El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. (Tesis Licenciatura). Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de La Universidad del Papaloapan (UNPA):[http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf)
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (Julio de 2016). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. (Tesis Maestría). Recuperado el 08 de octubre de 2014, de Repositorio Digital de Tesis PUCP: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.Pdf?Sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.Pdf?Sequence=1)
- Anzola, O. (2003). Una Mirada de La Cultura Corporativa. Bogotá: Cordillera S.A.C.
- Arce Cappelletti, A. J. L. (2016). Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013.
- Atalaya, M. (septiembre de 2015). Satisfacción laboral y productividad. En Revista de Br. Carruitero Becerra, J.; Br. Riccer Cueva, M. Pág. 89.
- Balestrini, M. (1998). Como se elabora el proyecto de investigación (Segunda ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Billikopf, G. (2016). Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Recuperado el 18 de junio de 2014, de Berkeley University of California:
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones (Tercera ed.). México, D.F.: Trillas, S.A.
- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2016).
- Daft, R. (2016). Teoría y diseño organizacional (Décima ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Díaz, R. (2016). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del Personal de la municipalidad distrital de Pataz - 2014. Trujillo.

- Gamero, C. (2015). Análisis microeconómico de la satisfacción laboral. Madrid: Consejo Económico y Social (España).
- Griffin, R., - Moorhead, G. (2016). Comportamiento organizacional (Novena ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Halpins, A., - Crofts, D. (1963). El clima organizacional. Washington: University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). Metodología de la investigación (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.  
<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2014). Administración una perspectiva global (Decimosegunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Chiavenato, I. (2016). Administración de recursos humanos. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Palomino Bossio, M. J., Peña Lengüía, R. G., & Peña Carrillo, A. A. (2016). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del os empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Rivera, B. C., Muriel, F. C. V., & Nova, M. R. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. Suma de negocios, 5(10), 69-73.
- Robbins, S. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. México, D.F.: Pearson Pretince Hall.
- Robbins, S., Coulter, M. (2015). Administración (Octava ed.). México, D.F.: Pearson Pretince Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (Decimotercera ed.). México, D.F.: Pearson Pretince Hall.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional (Sexta ed.). México, D.F.: Alfa omega Grupo Editor S.
- Solano Reátegui, S. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central-Juanjui, año 2017.

Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Silva, C. A. D. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 119-136.

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01.: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TESIS: “ENTORNO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO, 2018”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Qué relación que existe entre el Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECIFICO:</b></p> <p><b>PE.1.</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018?</p> <p><b>PE.2.</b> ¿Qué relación existe entre el diseño organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018?</p> <p><b>PE.3.</b> ¿Qué relación existe entre el potencial del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Establecer la relación que existe entre el Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Planeamiento Presupuesto y desarrollo Institucional del Gobierno Regional Cusco, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <p><b>OE.1.</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018</p> <p><b>OE.2.</b> Determinar la relación entre el diseño organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018</p> <p><b>OE.3.</b> Determinar la relación entre el potencial del Entorno organizacional y el desempeño laboral del personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>El Entorno organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral en las actividades que desarrolla el personal de la Gerencia de Planeamiento Presupuesto y desarrollo Institucional del Gobierno Regional Cusco, 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIOS:</b></p> <p><b>HS.1.</b> la relación entre la cultura organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral es significativa en el personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018</p> <p><b>HS.2.</b> la relación entre el diseño organizacional del Entorno organizacional y el desempeño laboral es significativa en el personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018</p> <p><b>HS.3.</b> la relación entre el potencial del Entorno organizacional y el desempeño laboral es significativa en el personal en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional del gobierno regional Cusco - 2018</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p><b>ENTORNO ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>1- Cultura organizacional 2- Diseño organizacional 3- Potencial humano.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>1- Calidad de trabajo 2- Responsabilidad y trabajo en equipo 3- Compromiso institucional</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>DISEÑO</b></p> <p>No experimental.</p> <p><b>NIVEL.</b></p> <p><b>POBLACIÓN.</b></p> <p>El estudio se realizó con cada uno de los servidores en de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Cusco, Son 30 personas.</p> <p>MUESTRA: 30</p> <p><b>TÉCNICAS</b></p> <p>-Encuestas</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p>

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos de la Investigación



“Entorno Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de planeamiento, presupuesto y desarrollo institucional del Gobierno Regional Cusco, 2018”

### CUESTIONARIO: ENTORNO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que le realizaremos. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo, Su valiosa colaboración.

0 totalmente en desacuerdo	1 en desacuerdo	2 no estoy seguro	3 de acuerdo	4 muy de acuerdo
----------------------------------	--------------------	----------------------	-----------------	---------------------

Nro.	ÍTEMS Relación con la jefatura	0	1	2	3	4
1	Mi jefe es una persona de principios definidos.					
2	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
3	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo					
4	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
5	Mi jefe me respalda 100%.					
6	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
7	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
8	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución.					
9	Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo.					
10	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
11	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
12	Mi jefe no tiene trabajadores favoritos.					
13	Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área.					
14	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
15	Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.					
16	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES / COHESIÓN</b>					
17	Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre si					
18	En las personas que trabajan en mi Área existe una preocupación y cuidado por el otro					
19	Las personas que trabajan en mi Área se ayudan los unos a los otros					

20	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Área					
21	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área.					
	<b>RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>					
22	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
23	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
24	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
25	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
26	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
	<b>AUTONOMÍA EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>					
27	Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
28	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
29	yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
30	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
31	organizo mi trabajo como mejor me parece					

MUCHAS GRACIAS

### CUESTIONARIO: DESEMPEÑO LABORAL

	<b>Calidad de trabajo</b>					
32	Realiza su trabajo en los tiempos establecidos					
33	Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo					
34	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo					
	<b>Responsabilidad</b>					
35	Reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior de su área					
36	Muestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos al interior de la organización					
37	Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes					
	<b>Compromiso institucional</b>					
38	Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo dentro de la oficina					