



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL PROGRAMA REGIONAL
DE RIEGO Y DRENAJE – PUNO, PERIODO 2017”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. REDYN ROYEL QUISPE HANCCO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2020



DEDICATORIA

A Dios y mi Madre Irma, por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, A mis Hermanos Wilver, Hely, Veriluz Yaneth, Dina Esperanza y Libia, por haber confiado en mí y haberme dado su confianza, apoyo incondicional para lograr este gran paso en mi vida profesional, que con sus consejos pude afrontar los retos que se me presentaron en mi vida.



AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud y reconocimiento a la Universidad Nacional del Altiplano - Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Casa Superior de Estudios y Alma Mater de mi formación profesional y a los profesores de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas quienes supieron inculcarme el amor por la profesión dándome con mucho esmero de sus conocimientos y experiencias, la base fundamental en la orientación y guía en el proceso de mi formación profesional.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	18
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	18
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	18
1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	18
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	19
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
1.5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LITERATURA	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2 MARCO TEÓRICO	23
2.2.1. Clima Laboral.....	23
2.2.1.1. Componentes del Clima Laboral	25
2.2.1.2. Características del Clima Laboral.....	26
2.2.1.3. Métodos de Medición del Clima	28



2.2.1.4. Dimensiones del Clima.....	29
2.2.2. Desempeño Laboral.....	31
2.2.2.1. Fases del Desempeño.....	40
2.2.2.2. Desempeño del Trabajador.....	41
2.2.2.3. Elementos que Influyen en el Desempeño Laboral.....	41
2.2.2.4. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral:.....	43
2.2.2.5. Características de Desempeño Laboral.....	44
2.2.2.6. Indicadores del Desempeño Laboral.....	45
2.2.3. Satisfacción Laboral.....	45
2.2.3.1. Medición de la Satisfacción del Trabajo.....	46
2.2.3.2. ¿Qué determina la Satisfacción Laboral?.....	48
2.2.4. Estado.....	52
2.2.4.1. Administración Pública.....	52
2.2.4.2. Proceso Administrativo.....	53
2.2.4.3. Sistema Administrativo.....	53
2.2.4.3.1. Régimen al que pertenecen los trabajadores de Programa Regional de Riego y Drenaje.....	53
2.2.4.4. Ley del Servicio Civil N° 30057.....	54
2.2.4.5. Capítulo II: De la Gestión de la Capacitación.....	55
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	56
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO.....	60
3.1.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD.....	60
3.1.3. MISIÓN Y VISIÓN.....	60
3.1.4. RESEÑA HISTORICA DE LA ENTIDAD.....	61
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	62
3.2.1. POBLACIÓN.....	62
3.2.1. MUESTRA.....	63
3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	64



3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	64
3.4 METODOS DE INVESTIGACIÓN	64
3.4.1. MÉTODO DEDUCTIVO	64
3.4.2. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	65
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .65	
3.5.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	65
3.5.2. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	66
3.5.3. ENCUESTA.....	66
3.5.4. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	66
3.5.5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	67
3.6 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.....68	
3.7 VARIABLES	68
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 RESULTADOS.....	70
4.1.1. OBJETIVO 1: Analizar el Clima Laboral y su incidencia en el desempeño de funciones del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017.....	70
4.1.2. OBJETIVO 1: Medición del Desempeño de Funciones del Personal Administrativo.....	80
4.1.3. OBJETIVO 2: Determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017.....	86
4.1.4. OBJETIVO 2: Medición del Desempeño del Personal Administrativo.....	101
4.1.5. OBJETIVO 3: Proponer lineamientos para mejorar el clima laboral para el buen desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno.....	109
4.1.6. Contrastación de hipótesis.....	115
4.2 DISCUSIÓN.....	116
V. CONCLUSIONES	120



VI. RECOMENDACIONES	123
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	128

TEMA: Clima Laboral

ÁREA : Gestión Pública y Privada

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 08 de octubre del 2020



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Responsabilidad en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	71
Figura 2: Estructura y su influencia en el cargo desempeñado en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	73
Figura 3: Recompensas en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	75
Figura 4: Cooperación en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	.76
Figura 5: Comunicación y desarrollo en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	78
Figura 6: Conocimiento del trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	80
Figura 7: Cooperación de trabajo en equipo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	81
Figura 8: Producción del trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017 ...	82
Figura 9: Calidad de servicio de trabajo encargado en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	83
Figura 10: Calidad de servicio en la presentación de trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	84
Figura 11: Creatividad de ideas para el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017 ..	85
Figura 12: Satisfacción con las condiciones de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	87
Figura 13: Satisfacción con la libertad de elegir su método de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	88
Figura 14: La satisfacción por relaciones interpersonales en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	89
Figura 15: Satisfacción en el reconocimiento en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	90
Figura 16: Satisfacción con el superior inmediato en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	91
Figura 17: Satisfacción con las expectativas personales del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	92



Figura 18: Satisfacción por el puesto laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	93
Figura 19: Satisfacción con las posibilidades de utilizar capacidades en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	94
Figura 20: Satisfacción con la relación entre dirección y trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	95
Figura 21: Satisfacción con las oportunidades laborales del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	96
Figura 22: Satisfacción por el modo de gestión de la institución del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	97
Figura 23: Satisfacción en la atención que se presta a sugerencias en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	98
Figura 24: Satisfacción con el horario de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	99
Figura 25: Satisfacción en el puesto laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	100
Figura 26: Cumplimiento de objetivos del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	101
Figura 27: Conocimiento de la estructura orgánica del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	102
Figura 28: Conocimiento del manual de organización de funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	103
Figura 29: Conocimiento del reglamento de organización y funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	104
Figura 30: Conocimiento del texto único de procesos administrativos del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	105
Figura 31: Rendimiento eficaz en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	106
Figura 32: Rendimiento eficiente en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	107
Figura 33: Aplicación de estrategias en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	108



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Población de Trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno	63
Tabla 2: Responsabilidad en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	71
Tabla 3: Estructura y su influencia en el cargo desempeñado en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	73
Tabla 4: Recompensas en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	74
Tabla 5: Cooperación en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	76
Tabla 6: Comunicación y desarrollo en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	78
Tabla 7: Consolidado variable Clima Laboral	80
Tabla 8: Conocimiento del trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	80
Tabla 9: Cooperación de trabajo en equipo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	81
Tabla 10: Producción del trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	82
Tabla 11: Calidad de servicio de trabajo encargado en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	83
Tabla 12: Calidad de servicio en la presentación de trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	84
Tabla 13: Creatividad de ideas para el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	85
Tabla 14: Consolidado Variable de Desempeño de funciones	86
Tabla 15: Satisfacción con las condiciones de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	86
Tabla 16: Satisfacción con la libertad de elegir su método de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	87
Tabla 17: La Satisfacción por relaciones Interpersonales en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	88
Tabla 18: Satisfacción en el reconocimiento en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	89
Tabla 19: Satisfacción con el superior inmediato en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	90
Tabla 20: Satisfacción con las expectativas personales del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	91
Tabla 21: Satisfacción por el puesto laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	92



Tabla 22: Satisfacción con las posibilidades de utilizar capacidades en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	93
Tabla 23: Satisfacción con la relación entre dirección y trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	94
Tabla 24: Satisfacción con las oportunidades laborales del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	95
Tabla 25: Satisfacción por el modo de gestión de la institución del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	96
Tabla 26: Satisfacción en la atención que se presta a sugerencias en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	97
Tabla 27: Satisfacción con el horario de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	98
Tabla 28: Satisfacción en el puesto laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	99
Tabla 29: Consolidado Variable Satisfacción Laboral	100
Tabla 30: Cumplimiento de objetivos del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	101
Tabla 31: Conocimiento de la estructura orgánica del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	102
Tabla 32: Conocimiento del Manual de Organización de Funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	103
Tabla 33: Conocimiento del Reglamento de Organización y Funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	104
Tabla 34: Conocimiento del Texto Único de Procesos Administrativos del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	105
Tabla 35: Rendimiento eficaz en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	106
Tabla 36: Rendimiento eficiente en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017	107
Tabla 37: Aplicación de estrategias en el Programa Regional de Riego y Drenaje	108
Tabla 38: Consolidado Variable Desempeño del Personal	109



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CAP	: Cuadro de Asignación de Personal
MOF	: Manual de Organización y Funciones
PE-REHATI	: Proyecto Especial “Rehabilitación de Tierras Costeras
PRONADRET	: Programa Nacional de Drenaje y Recuperación e Tierras
PRORRIDRE	: Programa Regional de Riego y Drenaje
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
TUPA	: Texto Único de Procedimientos Administrativos



RESUMEN

El presente trabajo de investigación Titulado “Influencia del Clima Laboral en el Desempeño del Personal Administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, Periodo 2017”, se ejecutó en la ciudad de Puno; la entidad tiene dificultades con respecto al clima laboral debido a que hay deficiencias, las cuales dificultan en el desempeño del personal, así como por ejemplo falta de comunicación, cooperación entre el personal administrativo por lo que no se logra el cumplimiento de objetivos. La investigación tuvo como objetivo general analizar si el clima laboral influye en el desempeño del personal administrativo, planteándose como objetivos específicos analizar el clima laboral y su influencia en el desempeño de funciones y determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal administrativo. La metodología de estudio de la investigación se ha aplicado el enfoque cualitativo, proceso deductivo, tipo de investigación descriptivo y diseño de investigación no experimental, las técnicas de recolección de datos son la entrevista, la encuesta y análisis documental; para la muestra de estudio se aplicó el muestreo poblacional que sería el total de la población del personal administrativo. Las conclusiones más relevantes a las que se llegó son que el clima laboral es percibido de manera positiva por el 55% del personal que labora en la institución y de manera negativa un 45% lo cual influye en el desempeño de funciones, por lo tanto se concluye que tiene carencias con respecto al clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no reconocer la buena labor realizada por los trabajadores, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibida, los directivos no contribuyen a crear condiciones de adecuados para un buen desempeño laboral.

Palabras claves: Clima Laboral, Desempeño del Personal, Satisfacción Laboral, Desempeño de Funciones.



ABSTRACT

The present research work entitled "Influence of the Work Climate on the Performance of the Administrative Personnel of the Regional Irrigation and Drainage Program - Puno, Period 2017", was carried out in the city of Puno; The entity has difficulties with respect to the work environment due to the fact that there are deficiencies, which hinder the performance of the personnel, as well as, for example, lack of communication, cooperation between administrative personnel, so that the fulfillment of objectives is not achieved. The general objective of the research was to analyze whether the work climate influences the performance of administrative staff, considering as specific objectives to analyze the work environment and its influence on the performance of functions and determine the influence of job satisfaction on the performance of administrative staff. The research study methodology has applied the qualitative approach, deductive process, descriptive type of research and non-experimental research design, the data collection techniques are the interview, the survey and documentary analysis; for the study sample, the population sampling was applied, which would be the total population of the administrative staff. The most relevant conclusions reached are that the work environment is perceived positively by 55% of the staff working in the institution and negatively by 45%, which influences the performance of functions, therefore concludes that it has shortcomings with respect to the work environment, they were mainly due to working in a disorganized manner and without planning, not recognizing the good work done by workers, there is no proportionality in the work performed and remuneration received, managers do not contribute to creating conditions of suitable for good job performance.

KEYWORDS: Labor Climate, Personnel Performance, Labor Satisfaction, Performance of Functions.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar si el clima laboral influye en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017, planteándose como objetivos específicos analizar el clima laboral y su influencia en el desempeño de funciones del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017 y determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017.

El aporte de esta investigación es de generar conocimientos a través de la mejora del clima laboral en la entidad Programa Regional de Riego y Drenaje. De otro lado es importante el desarrollo de la investigación permitirá a futuro adquirir mayor conocimiento y experiencia en el aspecto del clima laboral en la entidad mencionada.

Es necesario analizar al interior de las instituciones respecto a su eficacia y eficiencia, puesto que, sin una adecuada gestión administrativa, la fijación de objetivos y planes. Requiriéndose para ello un sistema de monitoreo y evaluación permanente que permita juzgar el logro de los objetivos trazados con una medida del impacto transformador y la eficiencia con que se conduce la institución.

De lo mencionado podemos decir que esta investigación describe los factores por los cuales el clima laboral es importante para el desempeño de funciones de los trabajadores y a la vez se pretende determinar la influencia del manejo del desempeño de los trabajadores y los valores dentro de la institución. Para tal propósito este trabajo de investigación hemos estructurado en los siguientes capítulos:



Capítulo I: Introducción, problema de la investigación, planteamiento del problema, objetivos e hipótesis: se conceptúan definiciones relacionadas al tema para formular las hipótesis respectivas.

Capítulo II: Revisión de la literatura, antecedentes de la investigación, marco teórico, marco conceptual.

Capítulo III: Materiales y métodos, método de investigación: Nos muestra los métodos y técnicas que nos permitieron lograr nuestros objetivos, cobertura de estudio, ámbito de estudio, características del área de investigación

Capítulo IV: Resultados y discusión, exposición y análisis de los resultados: muestra los resultados mediante tablas, los que fueron analizados y discutidos como resultado de aplicación de términos porcentuales y comparaciones para llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente el estudio del clima laboral, permite conocer las percepciones de los trabajadores, cualidades que posee el personal que labora en una determinada organización respecto a características estructurales como la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros.

El clima laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje, enfatizándonos en el desempeño nos referimos que tienen carencias en la eficiencia y eficacia para obtener los resultados satisfactorios.

En el Programa Regional de Riego y Drenaje brindan servicios, en la cual existe personal laborando en diversas áreas; dicho personal laboral con muchas deficiencias y problemas, los cuales dificultan en el desempeño del personal, en la entidad general sufre de carencias, así como por ejemplo falta de comunicación, cooperación entre el personal



administrativo por lo que no se logra el cumplimiento de objetivos y los trámites administrativos son engorrosos y largos.

Chiavenato (1999), “Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”.

Muchas entidades públicas sufren de estos problemas lo cual el Programa regional de riego y drenaje no es ajeno respecto a esta situación.

Se sabe que en muchas de las organizaciones o instituciones ponen en marcha programas de intervenciones o capacitaciones, sin antes poder analizar y hacer una crítica convenientemente de todos los elementos importantes que deben ser mejorados y estos son pasados por alto los antecedentes que den cuenta de la complejidad de la entidad.

Un buen clima laboral, es vital en una organización para que pueda ayudar aumentar el rendimiento del personal de la institución e influye positivamente en el desempeño de los trabajadores, cabe resaltar que esto puede significar que estos se sientan satisfechos con el clima laboral y conformes con la estructura organizacional de la entidad.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc.; entre las consecuencias negativas podemos mencionar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, mal servicio. etc.

Es muy importante realizar estudios de investigación que consideren las instituciones y así proponer con los lineamientos y políticas que mejoren el desempeño del personal administrativo.



1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para conocer la implicancia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno y para poder sistematizar el problema de investigación nos hicimos las siguientes interrogantes:

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño del personal administrativo en el Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Cómo incide el clima laboral en el desempeño de funciones del personal administrativo en el Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017?
2. ¿Cómo influye la satisfacción laboral en el desempeño del personal administrativo en el Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017?

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 HIPÓTESIS GENERAL

El clima laboral influye directamente en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017.

1.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. El clima laboral incide en el desempeño de funciones del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017.
2. La satisfacción laboral influye en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017.



1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El clima laboral es un tema con mucha importancia en la actualidad debido a que en varias investigaciones que se realizaron se determinaron que es de vital importancia el estudio del clima laboral porque es una determinante en el rendimiento, productividad y satisfacción laboral.

Muchas entidades públicas sufren de estos problemas lo cual el Programa Regional de Riego y Drenaje no es ajeno respecto a esta situación.

El recurso más importante en el Programa Regional de Riego y Drenaje es el personal que realiza actividades laborales, porque está presente el clima laboral que repercute directamente en el desempeño laboral del personal.

Un personal motivado y el trabajo en equipo, son los pilares fundamentales en el Programa Regional de Riego y Drenaje que sustentan sus logros. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el desempeño del trabajo de cada persona.

En tal sentido se plantea el presente trabajo de investigación para ayudar a disminuir el mal clima laboral y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en todas las áreas u oficinas del Programa Regional de Riego y Drenaje.

El objetivo general del trabajo de investigación es analizar la influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo, para mejorar los diferentes aspectos, así como la motivación, el clima laboral, el desempeño laboral y la satisfacción laboral del Programa Regional de Riego y Drenaje.



1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia del Clima Laboral en el Desempeño del Personal Administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017.

1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el clima laboral y su incidencia en el desempeño de funciones del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017.
2. Determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno, periodo 2017.
3. Proponer lineamientos para mejorar el clima laboral para un buen desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha efectuado la revisión de diversos trabajos de investigación de tesis relacionados al tema clima laboral encontramos los siguientes autores:

Apaza T. (2017), en su tesis titulada: “Análisis del Clima Organizacional y su Determinación Laboral de los Trabajadores de la Empresa de generación Eléctrica San Gabán S.A”.

Concluye que en el análisis general el clima organizacional de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A es determinante en el desempeño laboral del personal de la empresa por lo demostrado en el análisis de los cuadros y gráficos correspondientes observados anteriormente.

Pavio A. (2013), en su tesis titulada: “Influencia del Clima Laboral en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno – periodo 2013”.

Concluye que el clima laboral de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, incide directamente en el desempeño del personal administrativo por lo demostrado en el análisis de los cuadros y gráficos correspondientes del 01 al 37, observados anteriormente.

Además, concluye que el clima laboral es percibido, directa o indirecta, por el personal administrativo de la universidad nacional del altiplano puno provocando repercusiones de distinto tipo en el desempeño del personal según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.



Para disminuir la carencia de programas y lineamientos se hizo una propuesta para que se pueda mejorar el clima laboral y desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

López C. (2017) en su tesis titulada: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes – cooperativa de ahorro y crédito Cabanillas Mañazo – 2015”.

Concluye que en la cooperativa Cabanillas Mañazo es sumamente urgente desarrollar y aplicar lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral con sus respectivos factores para poder tener como resultado satisfacción en los trabajadores y en los clientes. Además de una evaluación periódica del clima organizacional para poder determinar en qué grado se encuentra, desempeño laboral y satisfacción, porque en el presente trabajo de investigación se determinó que los factores de clima organizacional y desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción del trabajador y cliente.

Pacheco C. (2017) En su tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes – Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015”.

Concluye que no se promueve la participación activa de los trabajadores por parte de la gerencia, para recoger opiniones e insatisfacciones de los clientes, puesto que los trabajadores son los indicados para proponer mejoras en el servicio, ya que dichos trabajadores lidian a diario con los clientes. Todo ello ayudará a mejorar la calidad de atención al cliente.

Molleapaza M. (2017) en su tesis titulada: “Influencia del Clima Laboral y Cultura Organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno – periodos 2014 – 2015”.



Concluye que concluyo que el clima laboral es percibido directa o indirectamente, por el personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno provocando repercusiones de distinto tipo en el desempeño del personal según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

Para disminuir la carencia de programas y lineamientos se hizo una propuesta para que se pueda mejorar el clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Clima Laboral

Chiavenato (2000), indica que, “El clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esto relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Rodríguez (2005), señala que, el clima laboral describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. El clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que lo rodea. Como indica (Chiavenato, 2002) del concepto motivación - en el nivel individual - surge el concepto - clima organizacional - en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

- a. Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas.



c. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima laboral está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a bajar.

Martínez (2003), afirma que, el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la responsabilidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado con las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.



- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas. (p.70)

2.2.1.1 Componentes del Clima Laboral

El estudio del clima organizacional conlleva a identificar y analizar los factores que, a través de las investigaciones, se consideran determinantes en su formación ya que de ellos derivan las diferentes metodologías para su medición.

El clima tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejas en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización. (Méndez 2006)

La afirmación anterior resume e integra la perspectiva general de muchos autores:

1. Incluye elementos objetivos estructurales de la organización. Son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización (sistema social), que pueden entenderse en el marco de variables tales como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a todas las personas de la organización, y son consideradas como parámetros sobre los cuales establecen proceso de interacción social.
2. Contemplan los aspectos subjetivos que el individuo, en proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización, constituye con base en su experiencia, creencias, percepciones, grado de participación y actitud, aspectos que se convierten en objetivos de medición en la identificación del clima organizacional.



3. Incluye la capacidad que tiene el individuo de cambiar las condiciones objetivas que le permiten ajustar sus percepciones de clima organizacional; aspecto que reafirma la visión integracionista de la definición, respecto a este componente, otras definiciones señalan el carácter dinámico de la organización, así como los comportamientos de las personas.
4. La construcción del clima organizacional que cada individuo realiza (elementos subjetivos) por las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social con otras personas de la organización (jefes y compañeros de trabajo) en el marco de variables (elementos objetivos y estructurales), tienen incidencia en aspectos de tipo subjetivo, como la satisfacción en el trabajo, y la motivación que se refleja en aspectos de la organización, por ejemplo, los niveles de eficiencia y de productividad.

Se entiende que en la construcción del clima intervienen como elementos básicos.

1. Las personas interactúan en el mismo sistema social que determinan condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.
2. Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social, las aceptan y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización.
3. Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

2.2.1.2 Características del Clima Laboral

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan por. Chiavenato (2000)



1. Dice referencia con la situación en que tienes lugar el trabajo de la organización.
Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar la organización por un tiempo comparativamente extenso.
3. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo por otra parte hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
4. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alta grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
5. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dicho comportamiento y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario a menudo sucede que personas pertenecientes a unas organizaciones hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones sin



- percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
6. Es afectado por diferentes variables estructuras, como estilo de dirección político y planes de gestión sistema de contratación y despidos etc., estas variaciones, a su vez pueden ser también afectadas por la cima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección clima organizacional parecería requerir.
 7. El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar esto problema, por lo tanto, puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variable para que el conseguir el clima organizacional.

2.2.1.3 Métodos de Medición del Clima

Luque R. (2001), señala que, los instrumentos disponibles consisten mayormente en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción, distinguidos por: el contenido y la longitud, la población tenida en cuenta, el número de las dimensiones y escalas, la validez y la fiabilidad. Los ítems de cada uno de los métodos de medición son en parte de naturaleza perspectiva y en parte de naturaleza objetiva, o son una mezcla de ambas categorías de ítems.



Cinco componentes del clima organizacional en los instrumentos de medición:

1. Autonomía individual: libertad del individuo para medir por sí mismo sobre su trabajo.
2. Estructura: grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos y objetivos en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de trabajadores.
3. Sistema general de recompensa y retribución: el establecido y que se implementa y que tiene una relación íntima y explícita con el rendimiento producido.
4. Atención - apoyo - interés - calor: que demuestran los superiores hacia sus subordinados en cuanto a sus relaciones humanas.
5. Cooperación y capacidad de resolver conflictos: entre los trabajadores, los colegas, superiores y subordinados, sobre todo dentro de la sección del grupo de trabajo o de la oficina.

2.2.1.4 Dimensiones del Clima

Brunet L. (2011), afirma que, para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprende por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad la independencia de los individuos y la rigidez de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la población del individuo de ser su propio patrón.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por partes de los superiores.



3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración agradecimiento y apoyo estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Estudiar el clima laboral desde la perspectiva de sus dimensiones donde se identifican elementos comunes nos conlleva a mencionar el estudio de Manuel Silva quien es citado por Méndez C, (2006), donde se distinguen el elemento siguiente:

1. **Responsabilidad:** se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral se refiere a la responsabilidad individual la independencia libertad e iniciativa decisiones en su cargo. La participación en el proceso de decisiones empoderamiento, así como a la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.
2. **Estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos políticos y procedimiento, así como el uso de estrategias de comunicación utilizan que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.
3. **Recompensas:** influye el comportamiento que las personas tiene con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.
4. **Cooperación:** las personas que desempeñan cargo de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.



5. **Comunicación y desarrollo:** esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupo de trabajo la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permite condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocidos ante los superiores incluye factores como la tolerancia el manejo del conflicto y el universalismo entre otros.

2.2.2 Desempeño Laboral

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

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

Se define 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.

Chiavenato (1999), define que, el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

El desempeño del personal está relacionado con la motivación en el trabajo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores.



Para determinar el desempeño del personal en una institución o empresa se toma en cuenta principalmente: Cumplimiento de objetivos, comportamiento organizacional y el rendimiento del personal; esta relación que existe entre clima laboral y desempeño afecta directamente a la competitividad de la institución puesto que al mejorar el ambiente laboral se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara durante el desempeño de funciones como la calidad, elaboración de productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.

Chiavenato (2002), expone que, el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, con lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Chiavenato (1999) (p. 357), expone que, el desempeño del cargo o funciones relacionados al cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. Tomando en cuenta los aspectos como es: el conocimiento del trabajo, cooperación, producción, calidad de servicio y creatividad. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo - beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del



papel que desempeñara. De este modo, el desempeño de funciones del cargo está en relación de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

A. La administración del desempeño

Es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

B. Medición del desempeño

Para medir el desempeño se necesita evaluar a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán eficiente y eficaz es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

C. Mejoramiento del desempeño

Es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de atención al usuario sustentables y de alta calidad.

Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

D. Evaluación del desempeño

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.



La evaluación del desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos fundamentales:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales, por otra, los objetivos individuales.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (1999), señala que, Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:
 - Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento del subordinado, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo coma contando con un sistema de medición capaz de neutralizar objetividad.



- Proponer medidas disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprenda la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el Subordinado:

- Conoce las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado debería tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos. Y definir la contribución de cada empleo.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para accederlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos.



Objetivos de la evaluación del desempeño

Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Cumplimiento de objetivos.
- Comportamiento organizacional.
- Rendimiento aplicación de estrategias.
- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Cálculo de potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

E. Responsabilidad por la evaluación del desempeño.

Chiavenato (1999), indica que, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse a lo siguiente:

- El GERENTE. - El gerente es responsable del desempeño de sus subordinados de su evaluación quien evalúa el desempeño es el propio



- gerente o supervisor, con la asesoría del órgano gestión empresarial, que establece los medios los criterios para tal evaluación.
- EL EMPLEO. - En algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación.
 - EQUIPO DE TRABAJO. - Se puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros, utilizando programas que permitan mejorar cada vez. El equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.
 - EL ORGANO DE GESTION DE PERSONAL. - En este caso el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización, de cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para tomar medidas pertinentes.
 - COMPONENTE DE EVALUACION. - La evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y está constituido por empleados permanentes, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

F. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

a. Método de las escalas gráficas.

Chiavenato (1999), señala que, este método evalúa el desempeño de las personas mediante doble evaluación previamente definidos y graduados de varios utiliza un formulario de doble de doble entrada, en donde las filas (verticales)



representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades de que se intenta evaluar.

Ventajas:

- Brinda a la evaluación un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas:

- No permite mucha flexibilidad al evaluador, consecuencias, debe ajustarse al instrumento, y no esté a las características del evaluado.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

b. Método de elección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.

Ventajas:

- Proporciona resultados confiados y extensos de influencias Subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización.
- Su aplicación es sencilla y no requiere generalización previa de los evaluadores.

Desventajas:



- Su elaboración e implantación que exige una Planeación muy cuidadosa y demora.
- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distinguen solo los empleados bueno medios e insuficientes, sin dar mayor información.

c. Método de investigación de campo.

Este método consiste en desarrollar en base en entrevista de un especialista en evaluación, con el supervisor inmediato mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos del desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Ventajas:

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación del personal.
- Permite en acoplamiento con la capacitación, el plan de Carrera y demás áreas de activación del área de recursos humanos.

Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional por las intervenciones de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista.

d. Método de índices gráficos.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano.



Existen ciertas características extremas capaces de conducir resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). Este método no se presenta por las características normales, si no exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas.

e. Método de comparación por pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada día del formulario será ocupado por un factor de evaluación del desempeño.

f. Método de frases descriptivas.

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada por que no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "s") y aquellas que demuestran al puesto de su desempeño (signo "-" o "N").

2.2.2.1 Fases del Desempeño.

Según Chiavenato (2006), se identifican por el mejor rendimiento al cual desea dirigirse:

- a. **Conceptualización:** Es la fase en que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desee dirigirse.
- b. **Desarrollo:** Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado de desempeño que como un nombre lo integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para



- mejorar el desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa.
- c. **Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales se monitoreo del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño, da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.
 - d. **Retroalimentación:** Es posible durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño integral de la compañía.
 - e. **Evaluación:** En esta etapa se utiliza las medidas del desempeño en todas las competencias y determinan como se están cumpliendo los objetivos.

2.2.2.2 Desempeño del Trabajador.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas. (Batista, 2012)

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. (Ramírez, 2010)

2.2.2.3 Elementos que Influyen en el Desempeño Laboral

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos; tal es el caso de quienes aseguran que el desempeño



laboral por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa; conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño, influye de manera directa en el cumplimiento de tareas sintiéndose cansados; desmotivados; presionados y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y tiene efectos adversos en emociones; procesos intelectuales por ende influye en el rendimiento del trabajador de la entidad. (Ramírez, 2010)

- a. **Iniciativa:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la auto dirección, tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva; despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción.
- b. **Trabajo en equipo:** Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.
- c. **Planificación:** La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esa manera se supera la improvisación, la planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos institucionales.
- d. **Calidad de trabajo:** Calidad es equivalente a hacer las cosas bien, enfocando nuestros procesos a ello, asegurando nuestro servicio y su garantía.
- e. **Nivel de productividad:** Es el incremento o disminución de los rendimientos surgidos en las variaciones del trabajo como contribución al logro de los objetivos.



- f. **Relaciones interpersonales:** La existencia de un ambiente social pobre, la falta de apoyo y solidaridad entre compañeros de trabajo y de jefaturas o supervisores, esto se traduce en aislamiento físico y afectivo, en pocas oportunidades para interactuar con otros colegas y en ausencia de un clima laboral adecuado. (Ramírez, 2010)

2.2.2.4 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral:

Según los estudios de Davis & Newtrons (2002), conceptualizan las siguientes capacidades; adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados como actitudinales, 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. (Chiavenato, 2000).

a) Satisfacción del trabajo

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo de la organización.

b) Autoestima

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

c) Trabajo en equipo



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

d) Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

2.2.2.5 Características de Desempeño Laboral.

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

Según Furnham (2001), las características del desempeño laboral son los siguientes:

- a) Adaptabilidad
- b) Comunicación
- c) Iniciativa
- d) Conocimiento
- e) Trabajo en equipo
- f) Estándares de trabajo
- g) Desarrollo de talentos
- h) Potencia el diseño del trabajo



i) Maximizar el desempeño

2.2.2.6 Indicadores del Desempeño Laboral.

El desempeño está acorde con las personas con las que están en su entorno, en el cual existe la organización, su capacidad, entorno y la motivación por lo tanto habrá desempeño. Charles Lusthaus (2002)

2.2.3 Satisfacción Laboral

Es aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una necesidad o grupo de necesidades, es decir es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con el cual el trabajo. Se dice también como resultado final de la atención es consecuencia de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio, el medio, y la práctica médica; los servicios de atención medica intervienen en forma importante pero su papel no es definitivo, o como la actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo; por lo regular, en una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que el de él.

Como indica Chiavenato (2014), el término satisfacción laboral se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos.

La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

La satisfacción laboral puede ser concebida como la "actitud general de un individuo hacia su empleo". La satisfacción produce una baja en la eficiencia



organizacional, puede expresarse, además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

Viamontes D. (2010), quien cita a Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral.

La satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que están realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sea de tipo social, personal, económico o higiénico, pero un estado de necesidad (lleva normalmente a la acción y la búsqueda de soluciones, esta es la ineludible conexión entre "satisfacción laboral", "motivación" y "conducta o acción"). Torres, (2001)

2.2.3.1. Medición de la Satisfacción del Trabajo

De acuerdo con Robbins y Judge (2009, p. 83-84), quien previamente define la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Pero este es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que solo realizar actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes,



seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Esto significa que evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un grado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo.

Entonces ¿Cómo se mide el concepto?

Los dos enfoques que se utilizan con más frecuencia son una calificación global única, y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo. El método de la calificación global única no es nada más que pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente. "si considera todo lo que involucra, ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?". Luego, quienes responden lo hacen encerrando en un círculo un número entre uno y cinco que corresponde a respuestas que van de "altamente satisfecho" a "altamente insatisfecho". El otro enfoque la suma de facetas del trabajo es más sofisticada. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidad de ascender y relaciones con los compañeros. Quienes responden la encuesta califican estos factores con una escala estandarizada y luego los investigadores los suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo.

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción en el empleo. Sin embargo, las investigaciones no dan apoyo a esa suposición intuitiva. Esta es una de las situaciones raras en que la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad. Las comparaciones de calificaciones globales de una pregunta con el método más largo de la suma de factores del empleo.



La mejor explicación para este hecho es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que la pregunta única capta su esencia. Otra explicación es que algunas facetas importantes quedan fuera de la suma que se hace. Ambos métodos son útiles. Por ejemplo, el método de la calificación global única no consume mucho tiempo, lo que libera a los gerentes para que frecuenten otros asuntos y problemas del lugar de trabajo. Y la suma de las facetas del trabajo les dice donde existen problemas, lo que hace difícil que aborden a los empleados descontentos y resuelvan los problemas con más rapidez y precisión.

2.2.3.2 ¿Qué determina la Satisfacción Laboral?

Según Robbins (1998), indica que ahora pasamos a la pregunta: ¿Qué variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral? Las evidencias indican que los factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores, que les gusta apoyar. A esta lista, deberíamos agregar la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad en el trabajo y la disposición de genética del individuo (algunas personas son casi inherentemente optimistas y positivas en todo, incluyendo en su trabajo).

Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades, capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre lo que también están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas los empleados experimentan placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo,



fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción.

Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto por lo que respecta a su ambiente personal como por lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo prefieren entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Por último, la gente obtiene el trabajo más que solo el dinero o logros tangibles: para la mayoría, también sacia las necesidades de trato personal; por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Otro aspecto que ha sido fuente de debates científicos, en relación con la satisfacción laboral, lo ha sido el de las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial. Estas teorías han sido elaboradas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes, pero, en definitiva, han aportado un conjunto de interpretaciones y conocimientos que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959), ya que su afirmación de que el trabajo puede ser motivador en sí mismo constituye un importante hallazgo en las ciencias del comportamiento. Su estudio generó siete factores como elementos determinantes principales en la satisfacción en el trabajo como ser: logro, conocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad progreso, éxito y trabajo desafiante. En consecuencia, cuando uno de estos factores estaba presente, los



trabajadores estaban satisfechos; no obstante, cuando estos estaban ausentes, los trabajadores no sé encontraban descontentos, en esas circunstancias sus sentimientos eran neutrales.

Se encontró un grupo de factores nuevos para determinar la satisfacción en el trabajo. Los principales determinantes eran factores extrínsecos a los cuales denomino higiénicos: las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y la seguridad. Estos no son una parte extrínseca de un empleo, pero se relacionan con las condiciones bajo las que se ejecuta el trabajo.

Si se quiere motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad progreso. Estos son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Frederick Herzberg (1959), propone una teoría, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.



Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados. El trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña, los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de



autorrealización, la mayor responsabilidad depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

2.2.4 Estado

Es una unidad de carácter institucional que en el interior de un territorio monopoliza para hacer el uso de la fuerza legal. Por ello se hallan dentro del estado instituciones tales como las fuerzas armadas, la administración pública, los tribunales y la policía, asumiendo pues el estado, las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad y otras como las relaciones exteriores. (Weber, 2014)

2.2.4.1 Administración Pública

La administración pública es el elemento básico del estado. Está formado por un conjunto de órganos que actúan bajo las órdenes del poder ejecutivo. Estos órganos son el encargado de dictar y aplicar las disposiciones necesarias para que se cumplan las leyes, fomentar los intereses públicos y resolver las reclamaciones. (Gabin, 2009)



2.2.4.2 Proceso Administrativo

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Rodríguez, 2003)

2.2.4.3 Sistema Administrativo

Constituye la desconcentración de funciones especializadas, con la finalidad de dar racionalidad y uniformidad al funcionamiento general de la administración pública para lograr los fines y objetivos con eficiencia y racionalidad. (Andía, 2009)

Sistema Administrativo de Personal; el Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública del personal.

Los sistemas administrativos son de mucha importancia puesto que permite que la administración pública, se organice de acuerdo a sus actividades, y garantiza el uso adecuado de los recursos en las entidades.

2.2.4.3.1 Régimen al que pertenecen los trabajadores de Programa Regional de

Riego y Drenaje

- a) Servidor de confianza. Es un servidor civil que forma parte del entorno directo e inmediato de los funcionarios públicos o directivos públicos y cuya permanencia en el servicio civil está determinada y supeditada a la confianza por parte de la persona que lo designó. (servidor de confianza) según el artículo 3 del TITULO I de la ley del servicio civil.
- b) Régimen especial de contratación administrativa por servicios (CAS) 1057.



2.2.4.4 Ley del Servicio Civil N° 30057

Artículo I. El objeto de la presente ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

Artículo II. La finalidad de la presente ley es que las entidades públicas del estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Artículo III. Principios de la Ley del Servicio Civil

- a) Interés general. El régimen del servicio civil se fundamenta en la necesidad de recursos humanos para una adecuada prestación de servicios públicos.
- b) Eficacia y eficiencia. El servicio civil y su régimen buscan el logro de los objetivos del estado y la realización de prestaciones de servicios públicos requeridos por el estado y la optimización de los recursos destinados a este fin.
- c) Igualdad de oportunidades. Las reglas del servicio civil son generales, impersonales, objetivas, públicas y previamente determinadas, sin discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- d) Mérito. El régimen del servicio civil, incluyendo el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.



- e) Legalidad y especialidad normativa. El régimen del servicio civil se rige únicamente por lo establecido en la Constitución Política, la presente ley y sus normas reglamentarias.
- f) Transparencia. La información relativa a la gestión del régimen del servicio civil es confiable, accesible y oportuna.
- g) Rendición de cuentas de la gestión. Los servidores públicos encargados de la gestión de las entidades públicas rinden cuentas de la gestión que ejecutan.
- h) Probidad y ética pública. El servicio civil promueve una actuación transparente, ética y objetiva de los servidores civiles.

2.2.4.5 Capítulo II: De la Gestión de la Capacitación

Artículo 10. Finalidad del proceso de capacitación

La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Artículo 11. Reglas de la gestión de la capacitación la gestión de la capacitación se rige por las siguientes reglas:

- a) Los recursos destinados a capacitación están orientados a mejorar la productividad de las entidades públicas. La planificación de la capacitación se realiza a partir de las necesidades de cada institución y de la administración pública en su conjunto.
- b) El acceso a la capacitación en el sector público se basa en criterios objetivos que garanticen la productividad de los recursos asignados, la imparcialidad y la equidad.



2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actitud: Disposición mental específica hacia una experiencia planteada que puede ser positiva o negativa; es la experiencia arriesgada, adquirida o aprendida a reaccionar con problemas o en contra de algo. (Méndez, 2006)

Administración: Es la ciencia que estudia los principios y las prácticas que tiene por objeto, coordinar los esfuerzos humanos y utilizar adecuadamente los variados recursos que dispone una empresa con la finalidad de lograr sus objetivos. (Gabin, 2009)

Administración laboral pública: Sistema o estructura pública que, a través del Ministerio de Trabajo y asuntos sociales y de las comunidades autónomas, desarrolla las necesarias funciones de ordenación y supervisión del orden social (empleo, asuntos sociales y seguridad social). (Gabin, 2009)

Administración de personal: Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la "gente" o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento selección, compensación y evaluación. (Andía, 2009)

Administración de recursos humanos: Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Andía, 2009)

Análisis interno: Es necesario auditarse y evaluar al ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades, política que son decisiones administrativas menores no previstas para fungir como patrones de conducta. (Chiavenato, 1999)



Ausentismo: Inasistencia al trabajo (el costo es mayor ya que se retrasa la producción obteniendo perdidas). (Chiavenato, 1999)

Ausentismo y retardos: El grado de ausentismo en el trabajo puede servir para indicar la eficiencia de un programa de administración de personal. Cierta índice de ausentismo se debe a causas inevitables. Siempre habrá empleados que tienen que ausentarse de su trabajo por enfermedad, accidentes, problemas familiares graves y otros motivos legítimos. (Chiavenato, 1999)

Calidad: La calidad se puede definir como una secuencia que consiste en comprender, aceptar, satisfacer y superar continuamente las necesidades, deseos, y expectativas del cliente. (Chiavenato, 1999)

Calidad laboral: Situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, una buena paga e incentivos, el trabajo es interesante y se puede conseguir promociones profesionales. (Chiavenato, 1999)

Capacitación: Es el proceso de adiestramiento de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos. Davis & Newtrons (2002)

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización. (Chiavenato, 2006)

Comportamiento: Modo de actuar de una persona o grupo humano. (Chiavenato, 2006)

Clima laboral: Se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre la conducta. (Rodríguez, 2005)



Desempeño del personal: Es la performance o la forma de actuación que realiza el personal para cumplir con su objetivo dentro de la organización. (Chiavenato, 1999)

Evaluación: Identificar las necesidades de capacidad y desarrollo, señalar las habilidades del empleador y las aptitudes que actualmente son inadecuadas, pero para las cuales pueden desarrollar programas. (Chiavenato, 1999)

Entrevista de Evaluaciones: Son sanciones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados para que tengan una retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y sus potencias a futuro. (Chiavenato, 1999)

Equipo: Está conformado por un cierto número de personas reunidas en colaboración para llevar a cabo un proyecto en común. Grupo que sigue una inspiración y se esfuerza para llegar a una realización común. (Chiavenato, 1999)

Motivación: se define como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de una organización y condicionados por una capacidad física e intelectual con la finalidad de satisfacer una necesidad o conjunto de necesidades. Incluye por lo menos cuatro componentes importantes: el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizacional. (Frederick Herzberg, 1959)

Organización: Es la estructura que concilia los recursos con el propósito como también el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas, estableciendo relaciones de autoridad, tareas y funciones. (Méndez, 2006)

Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia. (Chiavenato, 1999)

Recompensas: Son las compensaciones, remuneraciones o premios que una persona percibe por haber hecho algo que vale la pena. (Chiavenato, 1999)



Reconocimiento: Son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelos para los demás empleados de la organización. (Frederick Herzberg, 1959)

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa. (Chiavenato, 2000)

Relaciones interpersonales: Es el intercambio cara a cara, verbal y no verbal de información y sentimiento entre individuos. La comunicación interpersonal también incluye los procesos de educación, motivación y consejera (orientación). (Méndez, 2006)

Responsabilidad: Es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho, es decir, una acumulación de significados previos de responsabilidad, termina por configurarse un significado complejo. (Méndez, 2006)

Respeto: El respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época. Tratar de explicar que es respeto, es por demás difícil, pero podemos ver donde se encuentra. (Méndez, 2006)

Satisfacción laboral: La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad. (Chiavenato, 2014)

Trabajo en equipo: Se entiende como las diversas formas de colaboración ente un grupo de personas que, con una misión u objetivo común trabajan coordinadamente y bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos. (Chiavenato, 2000)



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO

3.1.1 ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

El Programa Regional de Riego y Drenaje tiene como funciones cumplir con los proyectos de irrigación a nivel regional y en las 13 provincias de la región de Puno para que de esta manera se promueva la agricultura en los centros poblados y tengan un adecuado cuidado con los animales y satisfacer sus propias necesidades vitales en el aspecto del agua, vivienda, salubridad, abastecimiento, educación, transporte y comunicaciones en su jurisdicción.

3.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

El Programa Regional de Riego y Drenaje de Puno es uno de los proyectos especiales que está a cargo del gobierno regional de Puno. Con una altitud de 3 827 metros sobre el nivel del mar, con un total de 22 trabajadores en planta central con variaciones de acuerdo al periodo político y periodos del año. Mencionando que cuenta con 10 Oficinas importantes.

Director Ejecutivo: Fredy, Quispe Cachi

3.1.3 MISIÓN Y VISIÓN

3.1.3.1 Misión

Ser pilar del desarrollo regional en aprovechamiento y manejo de recursos hídricos superficiales y subterráneos, mediante la optimización y mejoramiento de infraestructura de riego y drenaje, propiciar el incremento de la producción y



productividad agropecuaria, contribuyendo significativamente al bienestar económico y social de la población.

3.1.3.2 Visión

Promover y contribuir al desarrollo integral sostenible de la actividad agropecuaria, mediante el uso racional de los recursos: agua y suelo, y la ampliación de la frontera agrícola, a través de la ejecución de estudios, obras hidráulicas de infraestructura de riego y desarrollo agropecuario, a fin de elevar el nivel de producción y productividad agropecuaria y mejorar las condiciones socioeconómicas de la población beneficiaria.

3.1.4 RESEÑA HISTORICA DE LA ENTIDAD

Su origen se remonta a fines de 1985, cuando el entonces proyecto especial “Rehabilitación de Tierras Costeras” (PE-REHATI) suscribió un convenio con el ex Corpuno (Corporación Puno) para desarrollar los estudios de factibilidad de los proyectos de irrigación Pilcuyo y Cantería. Posteriormente el mismo REHATI, cuyo ámbito de trabajo se aprueba en el año 1987 mediante D.S N° 027-87-AG, asumió la continuación de las obras irrigación Illpa, que desde 1984 había estado a cargo de la dirección de obras del INAF, en convenio con el Programa Sectorial Agropecuario del Ministerio de Agricultura. Luego en 1988 incorporó a su ámbito de trabajo el proyecto integral “Chuquibambilla”, estudios que ha realizado la dirección de estudios del INAF.

En ese mismo año, el REHATI cambia de nombre al convertirse en programa nacional de drenaje y recuperación de tierras (PRONADRET), con una oficina zonal en Puno la cual, a su vez en 1990, al iniciarse el proceso de transferencia de los proyectos del sector agrario a las regiones (D.L. N° 565 del 05/04/90), se transforma en PRONADRET Puno.



Finalmente, sobre esta base en el 1992 surge el Programa Regional de Riego y Drenaje (PRORRIDRE), culminando el proceso de transferencia el año 1993, formalizándose su creación mediante resolución ejecutiva regional de la entonces región José Carlos Mariátegui (R.E.R. N° 311-93-CR/R. JCM), año a partir de la cual viene trabajando en el campo del desarrollo de infraestructura hidráulica.

El consejo transitorio de administración regional Puno (CTAR), en el año 1998 realiza la fusión de los proyectos PRORRIDRE Y PRASTER, creando como el Proyecto Especial Integrado PRORRIDRE-PRASTER, que a la fecha viene funcionando como Unidad Ejecutora con dependencia del gobierno regional Puno.

Base Legal

- Resolución Ejecutiva Regional N° 005-92-CR-R.JCM. de fecha 09 de marzo de 1992, que crea el Programa Regional de Aguas Subterráneas y Tecnificación de Riego (PRASTER).
- Resolución Ejecutiva Regional N° 267-98-CTAR/R.MTP de fecha 15 de junio de 1998, que dispone la integración de los proyectos Especiales PRASTER y PRORRIDRE.
- Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Ley N° 27209
- Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública
- Ley de Presupuesto del Sector Público para el ejercicio Fiscal 2008
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.2.1 POBLACIÓN

La población de estudio del presente trabajo de investigación estuvo constituida por todos los trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno que son un



total de 22 trabajadores en planta que es caracterizado por realizar proyectos de irrigación a nivel de toda la región, así como en distritos, provincias y centros poblados.

Tabla 1: Población de Trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno

N°	OFICINA	Número de Trabajadores
1	Dirección Ejecutiva	2
2	Dirección de Planificación y Presupuesto	3
3	Dirección de Obras	3
4	Dirección de Administración	2
5	Unidad de Contabilidad	2
6	Unidad de Abastecimientos	2
7	Asesoría Legal	2
8	Unidad de Tesorería	2
9	Unidad de Personal	3
10	Secretaría Ejecutiva	1
	Total	22

FUENTE: Elaboración Propia

3.2.1 MUESTRA

Para la investigación se utilizó la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal, es decir, se recolectan datos de todos los elementos de la población en estudio. (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

La muestra estuvo compuesta por 22 trabajadores que es la población total del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno durante el periodo 2017.

Instrumento relacionado a la aplicación de un cuestionario lo cual consiste en un sistema de preguntas abiertas y cerradas de alternativas múltiples.



3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica porque se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado por Mejía, Elías (2005).

3.3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación, se utilizó el diseño no experimental de corte transversal o transeccional, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y muestra un contraste de hipótesis descriptivo de acuerdo a las siguientes consideraciones. (Hernández, Fernández & Baptista 2014).

3.4 METODOS DE INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se usó de los siguientes métodos que a continuación se indican.

3.4.1 MÉTODO DEDUCTIVO

El tipo de investigación o alcance es de carácter descriptivo, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en los fenómenos que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre los diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, describe tendencias de un grupo o población. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Método por el cual se partió de lo general a lo particular, en nuestro caso se proponen hipótesis a partir de la observación de hechos reales y estas solo son aceptadas con la condición de ser aprobadas. Charaja (2011, p. 34).



3.4.2 MÉTODO DESCRIPTIVO

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son expertos tabuladores, si no que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan cuidadosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Mediante este método se recolectó la información sobre hechos y procedimientos para una interpretación correcta de la normativa referente a diversos aspectos que se presentaron en la institución en el tema de estudios.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El análisis e interpretación de datos en el presente trabajo de investigación se ven ilustrados mediante cuadros estadísticos.

En el trabajo de investigación fundamentalmente se interpretó la información recabada y procesada permitiendo contrastar en el marco teórico y las hipótesis.

3.5.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL

Para el desarrollo de la investigación se revisa las fuentes de datos, textos en que tratan los contenidos del problema de investigación, antecedentes como son los trabajos de investigación realizados, documentos y formatos de la institución u organización del trabajo realizado.



3.5.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

Para observar las distintas situaciones y actividades que realiza el personal administrativo que labora en el Programa Regional de Riego y Drenaje, respecto a la atención y calidad de servicio de sus trabajadores.

3.5.3 ENCUESTA

Es una de las técnicas de recolección de información más usada, la encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de la persona y generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

Instrumento relacionado a la aplicación de un cuestionario lo cual consiste en un sistema de preguntas abiertas y cerradas de alternativas múltiples.

3.5.4 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

3.5.4.1 CUESTIONARIO DE ENCUESTA: Este instrumento se aplicará para llevar a cabo la encuesta.

Para la elaboración del cuestionario del clima laboral se tomó como referencia los cuestionarios utilizados en los trabajos de investigación realizados por Mamani A. (2014) y el cuestionario propuesto por el MINSA según RM N° 623- 2008. (Véase Anexo N° 1), se tomó en cuenta 15 preguntas que están diferenciadas según las dimensiones del **clima laboral** las cuales son: Responsabilidad, estructura, recompensas, cooperación, comunicación y oportunidades de ascenso hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo



- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Para el desarrollo de la elaboración del cuestionario acerca del **desempeño del personal y desempeño de funciones** tomamos en cuenta 14 preguntas, según el método de escalas gráficas, (Véase el Anexo N° 2).

- Óptimo
- Bueno
- Regular
- Deficiente
- Insuficiente

Por otro lado, para la recolección de información directa de la realidad y así poder hacer un análisis de la misma, se utilizó el cuestionario de **satisfacción laboral** la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) que fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 (Véase en Anexo N° 3).

- Altamente Insatisfecho
- Insatisfecho
- Indeciso
- Satisfecho
- Altamente Satisfecho

3.5.5 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Tabulación:

Técnica que consiste en tabular la información, recopilación en los cuadros, que servirán para la demostrar los resultados.



2. Hojas de cálculo

Los datos obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos serán analizados, clasificados y tabulados utilizando hojas de cálculo.

3. Determinación de porcentaje y otros cálculos

Método que permite fortalecer e interpretar los cuadros tabulados expresando los porcentajes de forma detallada y ordenada.

3.6 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

3.6.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

El trabajo de investigación se realizó en base al proceso de datos y recopilación de información mediante las encuestas realizadas de tipo censal en porcentajes que se consiguió de las diferentes fuentes, por intermedio de las siguientes técnicas:

Ordenamiento y clasificación de resultados

- a. Registro manual
- b. Proceso computarizado con Excel

3.6.2 PRESENTACIÓN DE DATOS

Se presenta en cuadros estadísticos, para hallar los resultados de los datos obtenidos de la investigación, con relación al clima laboral y desempeño laboral.

3.7 VARIABLES

1.7.1 VARIABLE HIPÓTESIS GENERAL

Variable independiente

Clima Laboral



Variable dependiente

Desempeño del Personal

1.7.2 VARIABLE HIPÓTESIS ESPECÍFICA

HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Variable independiente

Clima Laboral

Variable dependiente

Desempeño de Funciones

HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

Variable independiente

Satisfacción Laboral

Variable dependiente

Desempeño del Personal



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con los datos recopilados durante el trabajo de investigación, a continuación, mostramos los resultados obtenidos como fruto del trabajo de campo, con la finalidad de dar respuesta a cada una de nuestras interrogantes planteadas y de esta forma alcanzar nuestros objetivos propuestos, para luego confirmar o rechazar nuestras hipótesis establecidas.

Las siguientes tablas están formuladas de acuerdo al orden de los objetivos específicos:

4.1 RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados.

El clima laboral conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial o gubernamental y que influyen sobre la conducta.

Al respecto debemos indicar que la encuesta se realizó a todo personal administrativo que labora en el Programa Regional de Riego y Drenaje que son un total de 22 trabajadores cuyos resultados los mostramos a continuación:

4.1.1 OBJETIVO 1: Analizar el Clima Laboral y su incidencia en el desempeño de funciones del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017.

Para la Variable de **Clima Laboral**:

El clima laboral desde la perspectiva de sus dimensiones donde se identifican elementos comunes como responsabilidad, estructura, recompensa, cooperación, comunicación y desarrollo en el trabajo.

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores administrativos del Programa Regional de Riego y Drenaje hace un resumen obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2: Responsabilidad en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

RESPONSABILIDAD	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. Goza de la autonomía en el ejercicio de su labor	2	9.09%	2	9.09%	6	27.27%	6	27.27%	6	27.27%	22	100%
2. En mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contraiga a los demás miembros	1	4.55%	3	13.64%	3	13.64%	15	68.18%	0	0.00%	22	100%
3. En esta institución los trabajadores disponen de iniciativas con su responsabilidad, a obedecer siempre instrucciones.	3	13.64%	2	9.09%	5	22.73%	7	31.82%	5	22.73%	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 1)

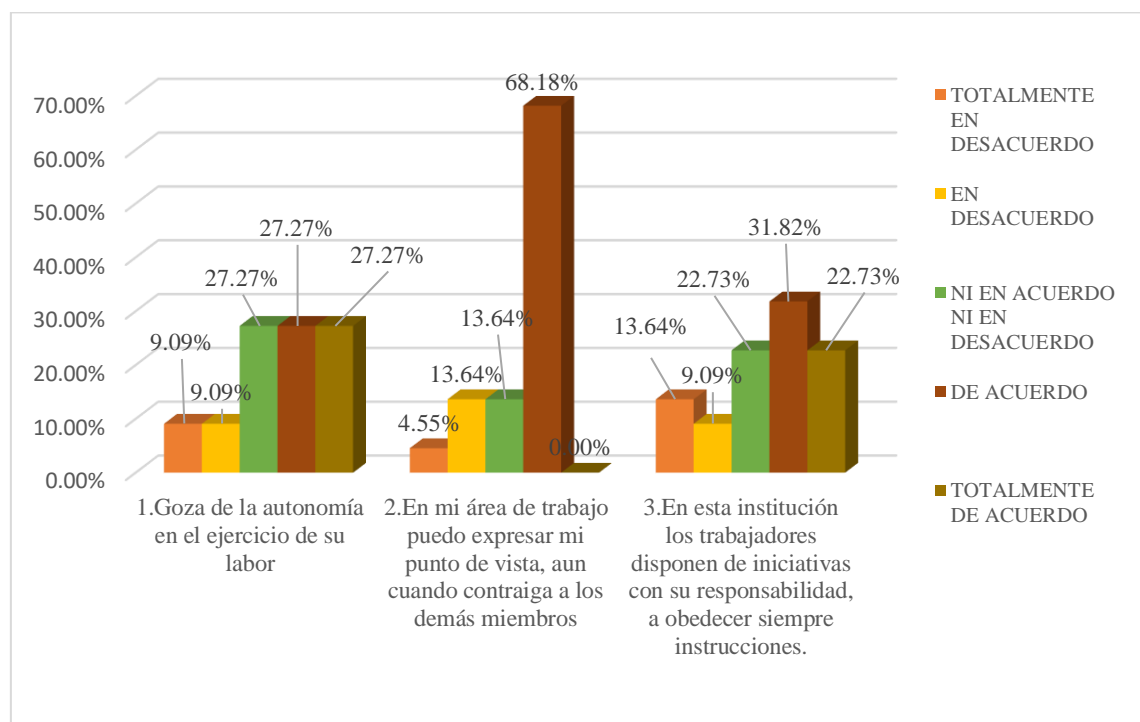


Figura 1: Responsabilidad en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 2



Análisis e interpretación: Según la Tabla 2 y Figura 1; el 9.09% corresponde a la escala “totalmente en desacuerdo”, un 9.09% “en desacuerdo”, el 27.27% “ni en acuerdo ni en desacuerdo” con la autonomía en el ejercicio de su labor, el 27.27 % está “de acuerdo” y un 27.27% “totalmente de acuerdo”. Por lo tanto, el 54.54% de los trabajadores administrativos del Programa Regional de Riego y Drenaje goza de autonomía al momento de hacer sus labores, es decir que el personal que labora en esta institución siente la posibilidad de elegir el modo de ejecutar su trabajo y conservar su grado de decisión; y por otro lado el 27.27% de los trabajadores percibe inseguridad en gozar de autonomía la cual podría tener consecuencias al momento de realizar su labor y no cumplir con sus objetivos.

En el enunciado, en mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros el 4.55 % respondió que está “totalmente en desacuerdo”, un 13.64% "en desacuerdo", el 13.64% "ni de acuerdo ni desacuerdo", el 68.18 % está "de acuerdo" y un 0.00 % "totalmente de acuerdo". Por lo que, se aprecia claramente con un total de 68.18 % que los trabajadores administrativos de la institución pueden expresar su punto de vista, además los trabajadores administrativos como parte de la institución tienen derecho a la libertad de opinión. Por tanto, en esta institución si se hace práctica de la expresión de punto de vista.

Para el tercer enunciado; el 13.64 % se encuentra en "totalmente en desacuerdo", un 9.09 % "en desacuerdo", el 22.73 % “ni de acuerdo ni desacuerdo” se puede observar que los trabajadores disponen de iniciativas con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones para realizar su labor, el 31.82 % está "de acuerdo" y un 22.73 % "totalmente de acuerdo". Por lo tanto, un 54.55 % de que los trabajadores están de acuerdo con que disponen de iniciativas para realizar su trabajo, a obedecer instrucciones, es decir la que los trabajadores tienen predisposición a emprender acciones, crear oportunidades

y mejorar resultados apoyado en la autorresponsabilidad con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción de cada uno.

Tabla 3: Estructura y su influencia en el cargo desempeñado en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

ESTRUCTURA	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
4.Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo.	0	0.00%	1	4.55%	8	36.36%	10	45.45%	3	13.64%	22	100%
5. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificar.	3	13.64%	2	9.09%	5	22.73%	5	22.73%	7	31.82%	22	100%
6. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	0	0.00%	2	9.09%	1	4.55%	12	54.55%	7	31.82%	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 1)

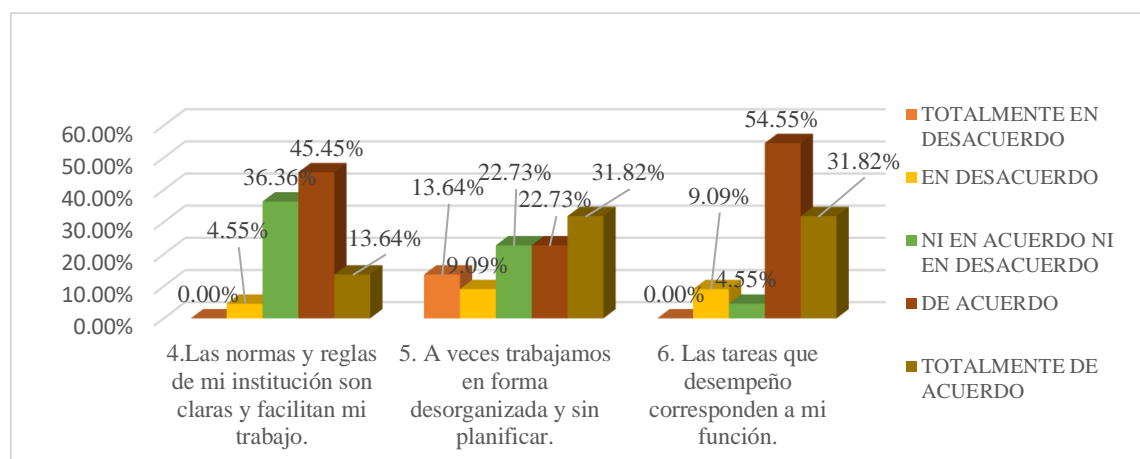


Figura 2: Estructura y su influencia en el cargo desempeñado en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 3

Análisis e interpretación: Según la Tabla 3 y Figura 2, el 0.0% de los trabajadores está en “totalmente en desacuerdo”, un 4.55% “en desacuerdo” el 36.36% opina que está en “ni de acuerdo ni desacuerdo”, el 45.45% está en de acuerdo con que las normas y reglas de la institución son claras y facilitan su trabajo y un 13.64% “totalmente de acuerdo”. Por ende, un 59.09% de los trabajadores perciben que las normas y reglas son claras en la en Programa Regional de Riego y Drenaje además gracias a ello se les facilita el trabajo en su institución ya que conocen las funciones de cada área donde labora cada uno de ellos.

Según al enunciado, a veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificar, el 13.64% está “totalmente en desacuerdo”, un 9.09% “en desacuerdo”, el 22.73% "ni de acuerdo ni desacuerdo", el 22.73% de los trabajadores está "de acuerdo" y un 31.82% de los que laboran en esta institución se encuentran "totalmente de acuerdo". Por lo que, podemos decir que en esta institución hay un 54.55%, perciben que se trabaja en forma desorganizada esto se debe a la falta de comunicación e interrelación entre los funcionarios y los trabajadores administrativos de la entidad.

Continuando el análisis respecto a las tareas que desempeño corresponden a la función el 0.00% respondió que está "totalmente en desacuerdo", un 9.09% de los trabajadores están "en desacuerdo" se debe a que el personal administrativo realiza trabajos que no corresponden a sus funciones; el 4.55% “ni de acuerdo ni desacuerdo”, el 54.55% está “de acuerdo” con las tareas que desempeña en su área de trabajo y un 31.82% “totalmente de acuerdo”. De tal modo que, se tiene que tener en claro que tareas se van a realizar, por ende, podemos decir que el 86.37% de los trabajadores desempeñan labores que corresponden a su función de cada área desempeñada.

Tabla 4: Recompensas en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

RECOMPENSAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
7. En mi institución reconocen habitualmente la buena labor realizada.	3	13.64%	10	45.45%	6	27.27%	3	13.64%	0	0.00%	22	100%
8. En esta institución entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida.	2	9.09%	3	13.64%	5	22.73%	8	36.36%	4	18.18%	22	100%
9. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	7	31.82%	5	22.73%	3	13.64%	6	27.27%	1	4.55%	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 1)

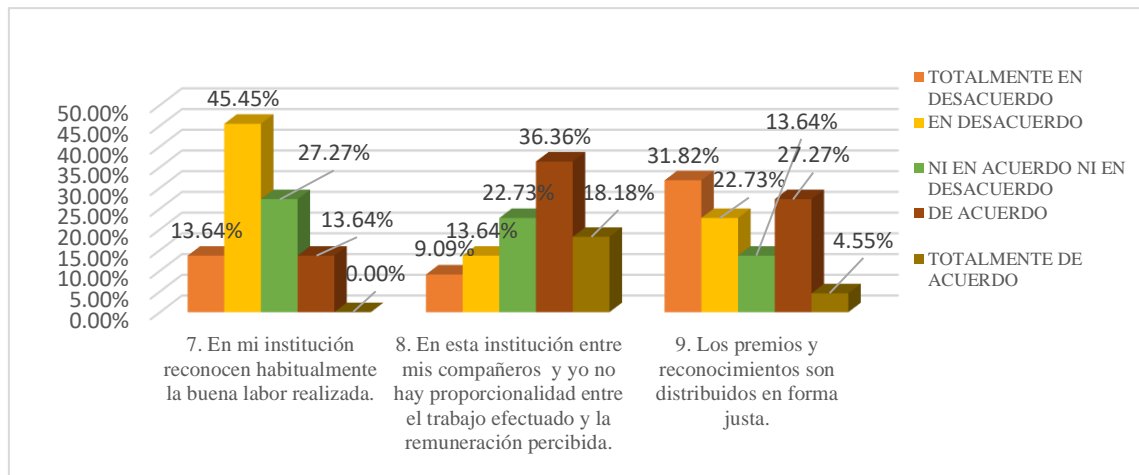


Figura 3: Recompensas en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 4

Análisis e interpretación: Observando la Tabla 4 y Figura 3, el 13.64% de los trabajadores se encuentran en “totalmente en desacuerdo”, un 45.45% de los trabajadores están "en desacuerdo", el 27.27% "ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 13.64% está "de acuerdo” con que la institución reconoce habitualmente la buena labor realizada; y un 0.00% "totalmente de acuerdo”. Por lo tanto, observar que dentro del ambiente laboral los trabajadores son sensibles al problema de no recibir reconocimiento por el trabajo realizado es por eso que no hay un buen desempeño en el área de trabajo por lo que esto genera una insatisfacción en los trabajadores como se observa en un 59.09%.

En el enunciado, en esta institución entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida 9.09 % respondió que está “totalmente en desacuerdo”, un 13.64% de los trabajadores están “en desacuerdo”, el 22.73% opinan que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 36.36% está "de acuerdo", y un 18.18% “totalmente de acuerdo”. Por lo tanto, un total de 54.54% de los trabajadores opina que no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida. La proporcionalidad es la relación de correspondencia y equilibrio entre las partes. Los trabajadores perciben que en la institución no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida.

Respecto a la distribución de premios y reconocimientos el 31.82 % respondió que está “totalmente en desacuerdo”, un 22.73 % de los trabajadores están "en desacuerdo”, el 13.64 % su opinión es “ni de acuerdo ni desacuerdo”, el 27.27% está de acuerdo con la distribución de premios y reconocimientos; y un 4.55% "totalmente de acuerdo". Por consiguiente, se percibe que la distribución es injusta en cuanto a los reconocimientos en los trabajadores genera estado de descontento y frustración en el grupo de trabajo. El 54.55% de los trabajadores de esta institución no está conforme la forma como se distribuye los reconocimientos en tanto perciben que no hay equidad por el esfuerzo hecho.

Tabla 5: Cooperación en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

COOPERACIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
10. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	5	22.73%	6	27.27%	2	9.09%	9	40.91%	0	0.00%	22	100%
11. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.	4	18.18%	4	18.18%	5	22.73%	9	40.91%	0	0.00%	22	100%
12. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y sus problemas.	0	0.00%	4	18.18%	4	18.18%	14	63.64%	0	0.00%	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 1)

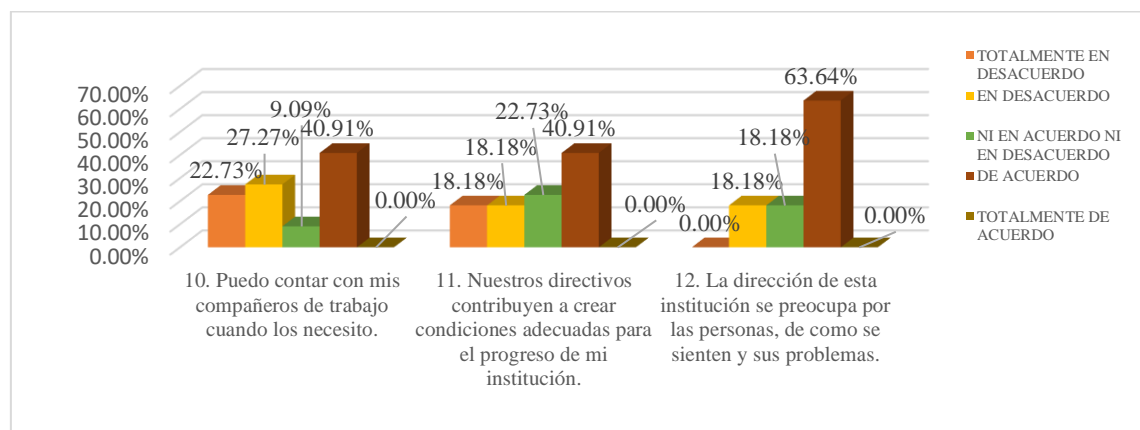


Figura 4: Cooperación en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 5



Análisis e interpretación: Según la Tabla 5 y Figura 4 respecto a la cooperación de trabajo indica; el 22.73% "totalmente en desacuerdo", 27.27% de los trabajadores están "en desacuerdo", el 9.09% el trabajador está en "ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 40.91% está "de acuerdo" con que puede contar con sus compañeros cuando los necesite, y un 0.00% "totalmente de acuerdo". Por lo tanto, el 50.00% de trabajadores de esta institución que no están de acuerdo con que pueden contar con sus compañeros cuando lo necesitan, se concluye que no existe un apoyo entre compañeros, esto hace indicar que contar con los compañeros de trabajo cuando se les necesita forma parte de la estabilidad emocional, la cooperación es una dimensión que se enfoca en la destreza de una persona de sobrellevar la tensión.

Prosiguiendo con el enunciado once, el 18.18% de los trabajadores "totalmente en desacuerdo", el 18.18% "en desacuerdo", el 22.73% su opinión es "ni de acuerdo ni desacuerdo", el 40.91% está "de acuerdo", y el 0.0% "totalmente de acuerdo". Por consiguiente, podemos ver que un 40.91% de los trabajadores de esta institución perciben que los funcionarios si propician ideas para mejorar las condiciones adecuadas de trabajo, por tales motivos están en acuerdo con el enunciado once. Esto se debe a que se relacionan constantemente con los trabajadores y saben que está pasando con su personal que labora en la institución.

Según el enunciado doce, la dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y sus problemas, el 0.00% respondió que está "totalmente en desacuerdo", 18.18% de los trabajadores están "en desacuerdo"; 18.18% está en "ni de acuerdo ni desacuerdo", el 63.64% está "de acuerdo" y el 0.00% "totalmente en desacuerdo". En tanto podemos decir que en esta institución si hay apoyo de parte de la dirección y se refleja en el 63.64% de percepción de los trabajadores ya que las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posición jerárquica y

superiores se preocupan por sus subordinados en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.

Tabla 6: Comunicación y desarrollo en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

COMUNICACIÓN Y DESARROLLO	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
13. Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	2	9.09%	4	18.18%	6	27.27%	10	45.45%	0	0.00%	22	100%
14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	0	0.00%	3	13.64%	6	27.27%	8	36.36%	5	22.73%	22	100%
15. En esta institución se trabaja en equipo, es decir los trabajadores y los jefes se apoyan unos a otros para cumplir los objetivos.	1	4.55%	6	27.27%	3	13.64%	6	27.27%	6	27.27%	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 1)

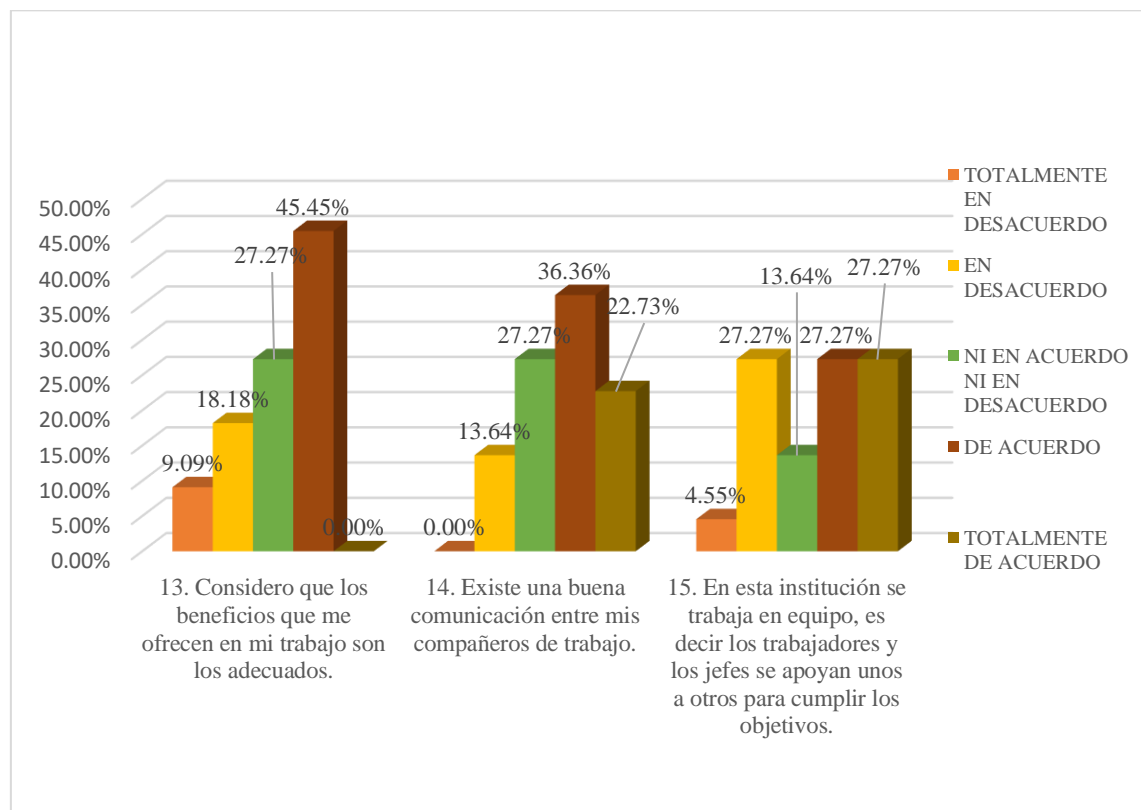


Figura 5: Comunicación y desarrollo en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 6



Análisis e interpretación: Observando la Tabla 6 y Figura 5, el 9.09% de los trabajadores están en "totalmente en desacuerdo", el 18.18% "en desacuerdo", el 27.27% "ni de acuerdo ni desacuerdo", el 45.45% está "de acuerdo" con los beneficios que ofrece la institución y el 0.0% "totalmente de acuerdo". Por tal razón un 45.45% de los trabajadores están de acuerdo respecto a este enunciado podemos decir que los trabajadores al momento de ser parte, de esta institución saben que habrá muchas posibilidades de creer y/o hacer carrera, pero cuentan con todos los beneficios del trabajador público.

La percepción de los trabajadores respecto a la calidad de las relaciones Interpersonales el 0.0% "totalmente en desacuerdo", el 13.64% "en desacuerdo", el 27.27% opinan que están "ni de acuerdo ni desacuerdo", el 36.36% está "de acuerdo" y el 22.73% "totalmente de acuerdo". La comunicación es esencial, la calidad de las relaciones interpersonales para un ambiente de colaboración, cooperación permiten las condiciones de trabajo para alcanzar objetivos. Por lo tanto, podemos decir que en el Programa Regional de Riego y Drenaje hay una buena comunicación entre los compañeros de trabajo lo cual hace un buen ambiente de trabajo por consiguiente es percibido en un 59.09% de los trabajadores que están de acuerdo.

Culminando con el análisis en el enunciado en esta institución se trabaja en equipo, es decir los trabajadores y los jefes inmediatos se apoyan unos a los otros para cumplir sus objetivos, el 4.55% "totalmente en desacuerdo", el 27.27% "en desacuerdo", el 13.64% opinan que están "ni de acuerdo ni desacuerdo", el 27.27% está "de acuerdo" y el 27.27% "totalmente de acuerdo". Por lo tanto, se puede decir que al darles una mayor responsabilidad mediante los trabajos en equipo se le permite ser innovador, aprender a manejar conflictos si lo hubiera, para alcanzar los objetivos de la institución en consecuencia se refleja en un 54.54% en de acuerdo.

Tabla 7: Consolidado variable Clima Laboral

ENTIDAD	CLIMA LABORAL				TOTAL	
	POSITIVO		NEGATIVO			
Personal administrativo del programa regional de riego y drenaje puno - periodo 2017	Recuento	% del total	Recuento	% del total	Recuento	% del total
	12	55%	10	45%	22	100%

FUENTE: Elaboración Propia

4.1.2 OBJETIVO 1: Medición del Desempeño de Funciones del Personal Administrativo

Para la variable de **Desempeño de Funciones:**

Tabla 8: Conocimiento del trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Reciben Capacitaciones sobre su área de trabajo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	4	18%
Bueno	4	18%
Regular	5	23%
Deficiente	8	36%
Insuficiente	1	5%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

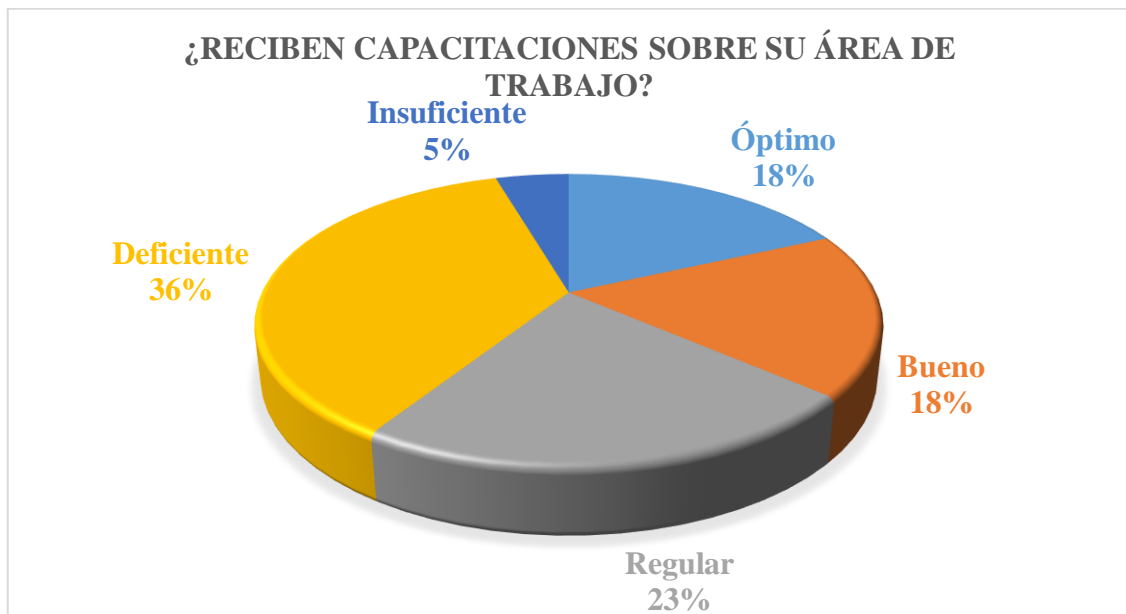


Figura 6: Conocimiento del trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 8

Análisis e interpretación: Según la Tabla 8 y Figura 6; el 18% de trabajadores opinan estar capacitados de manera óptima, un 18% opinan que conocen lo necesario, el 23% de los trabajadores opinan estar capacitados regularmente, el 36% de los trabajadores se encuentran capacitados deficientemente, y un 5% se encuentran insuficientemente capacitados. Por lo tanto, el 41% de los empleados no reciben capacitaciones cuanto, a sus funciones tanto para el bienestar personal como para la institución, por ende, el personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje no tiene conocimiento acerca de capacitaciones dentro de su área de trabajo.

Tabla 9: Cooperación de trabajo en equipo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Cuál es el cumplimiento de trabajo en equipo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	2	9%
Bueno	7	32%
Regular	2	9%
Deficiente	10	45%
Insuficiente	1	5%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

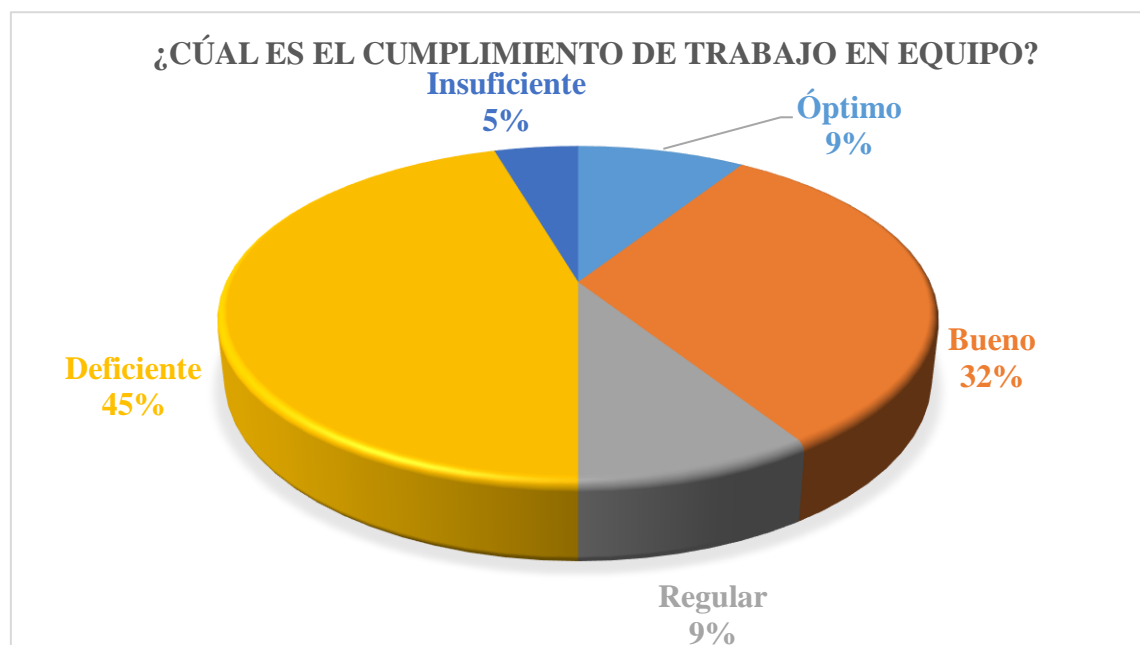


Figura 7: Cooperación de trabajo en equipo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 9

Análisis e interpretación: Según la Tabla 9 y Figura 7; un 9% de los trabajadores posee excelente espíritu de colaboración de manera óptima, 32% de los trabajadores se desempeñan de manera buena en el trabajo de equipo un 9% de los trabajadores administrativos trabajan regularmente en equipo, 45% coopera deficientemente, y un 5% insuficientemente, es decir, que no colaboran normalmente en trabajo de equipo. Por lo tanto, los trabajadores de esta institución no tienden a cooperar con sus compañeros en su mayoría, pero no en su totalidad dando como resultado del 50%.

Tabla 10: Producción del trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Cumple con el trabajo en el tiempo necesario?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	7	32%
Bueno	5	23%
Regular	1	4%
Deficiente	7	32%
Insuficiente	2	9%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

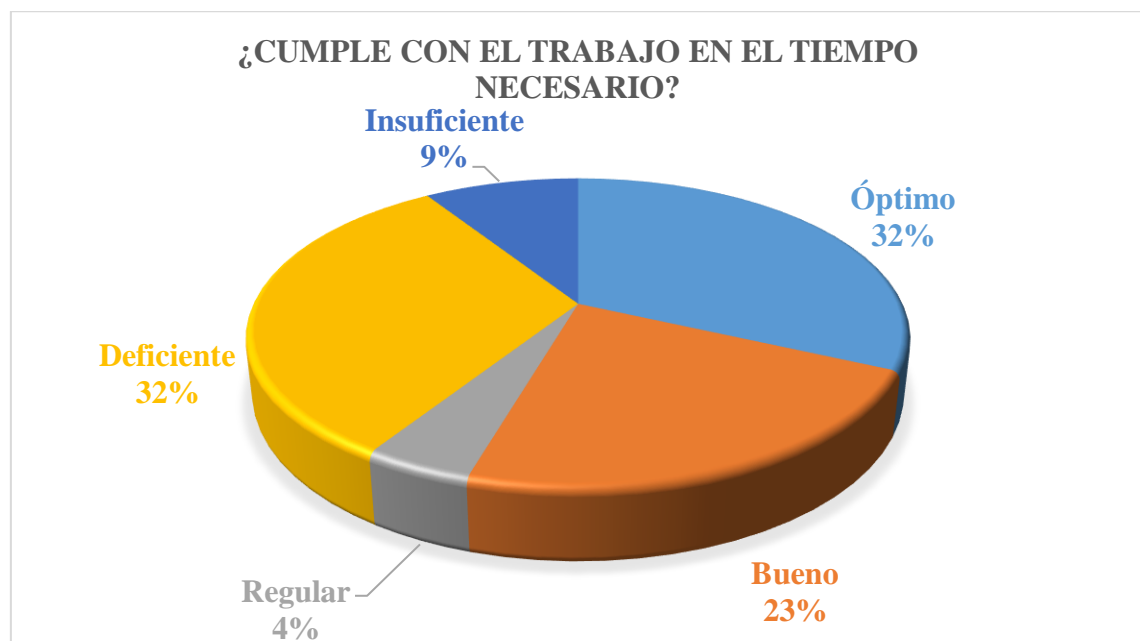


Figura 8: Producción del trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 10

Análisis e interpretación: Según la Tabla 10 y Figura 8; un 32% realiza de manera óptima, es decir que los trabajadores cumplen siempre con las exigencias en

cantidad de trabajos realizados, un 23% resulta que trabajan de manera buena, un 4% los trabajadores regularmente, el 32% es deficiente los trabajadores a veces están por debajo de las exigencias, y 5% insuficiente. Por lo tanto, el desempeño de los trabajadores es eficiente ya que estos cumplen con el trabajo dentro del tiempo necesario; por ende, los trabajadores de esta institución se encuentran en un desempeño total de 55%.

Tabla 11: Calidad de servicio de trabajo encargado en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Entrega puntualmente el trabajo encargado?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	8	36%
Bueno	7	32%
Regular	2	9%
Deficiente	5	23%
Insuficiente	0	0%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

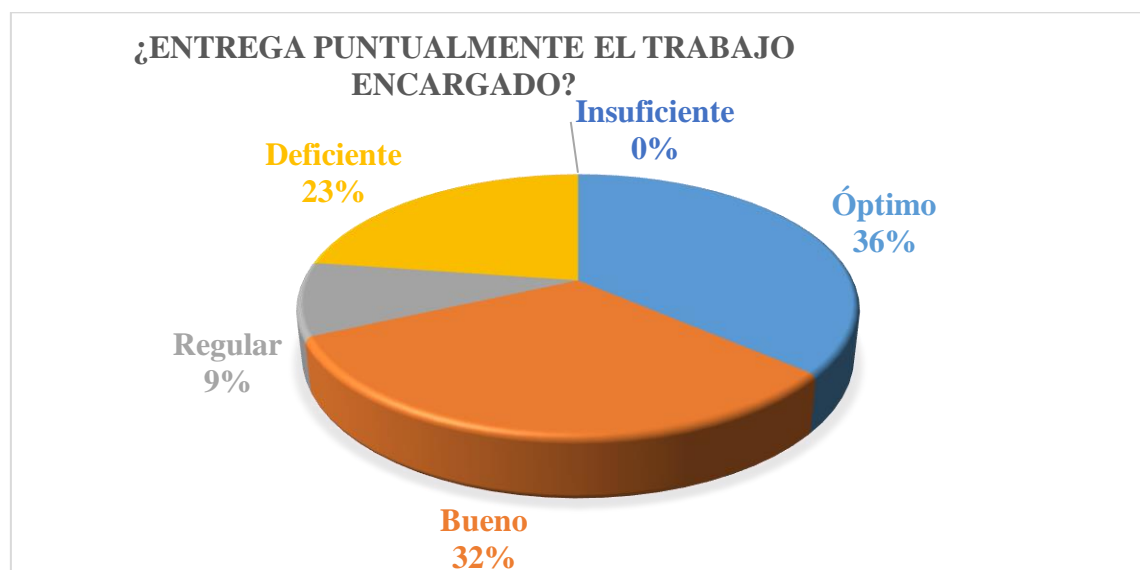


Figura 9: Calidad de servicio de trabajo encargado en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 11

Análisis e interpretación: Según la Tabla 11 y Figura 9; un 36% se encuentra óptimo quiere decir que siempre se esmera y entrega puntualmente el trabajo, 32% es bueno, es decir que a veces entrega puntualmente el trabajo, un 9% regularmente los trabajadores cumplen con entregar el trabajo en el tiempo necesario y un 23% entrega

deficientemente. Por ende, el 68% de trabajadores entregan su trabajo puntualmente y tienen calidad de servicio y así lograr los objetivos establecidos por la institución.

Tabla 12: Calidad de servicio en la presentación de trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Es ordenado en la presentación de su trabajo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	8	36%
Bueno	9	41%
Regular	1	5%
Deficiente	4	18%
Insuficiente	0	0%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

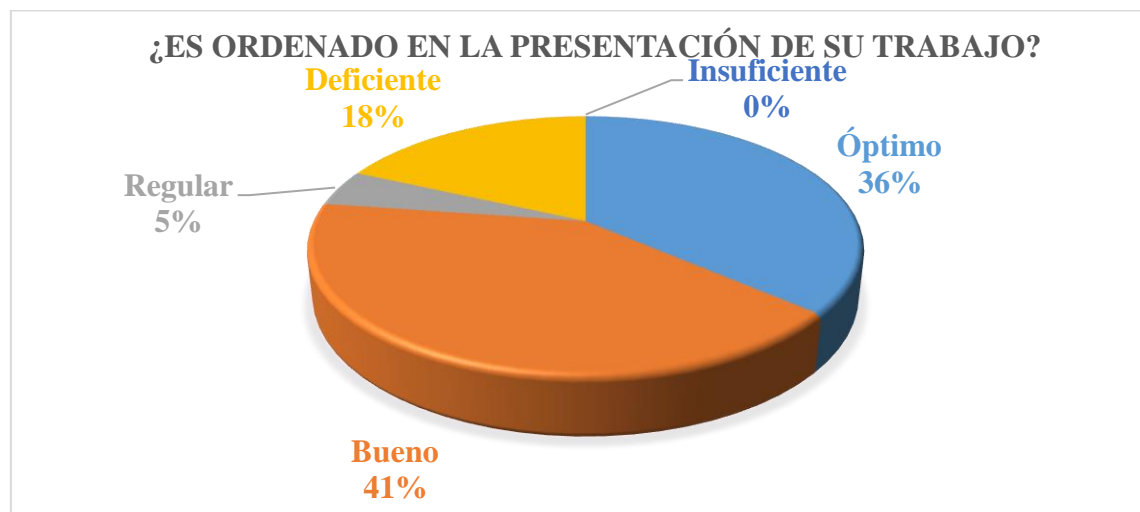


Figura 10: Calidad de servicio en la presentación de trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 12

Análisis e interpretación: Según la Tabla 12 y Figura 10; un 36 % trabaja de manera óptima, siempre realiza con exactitud y el orden con respecto al trabajo, 41% trabaja de manera “Buena” de los trabajadores administrativos aseguran que la presentación de los trabajos lo ejecutan con el orden y tiempo respectivo, un 5% de manera “Regular”, de los trabajadores administrativos realizan su trabajo regularmente ordenado y 18% deficientemente, es decir no es constante en el buen orden de la ejecución de su trabajo. Por lo tanto, podemos determinar que una persona que se caracteriza por su responsabilidad y la calidad de su servicio, aquel que tiene la cualidad no sólo de entregar

en buen orden y a la hora respectiva. En tanto, un total de 77% del personal de esta institución realiza en orden los documentos u otros que se le asigne en su área de trabajo de la institución.

Tabla 13: Creatividad de ideas para el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Aporta ideas creativas?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	5	23%
Bueno	8	36%
Regular	4	18%
Deficiente	4	18%
Insuficiente	1	5%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

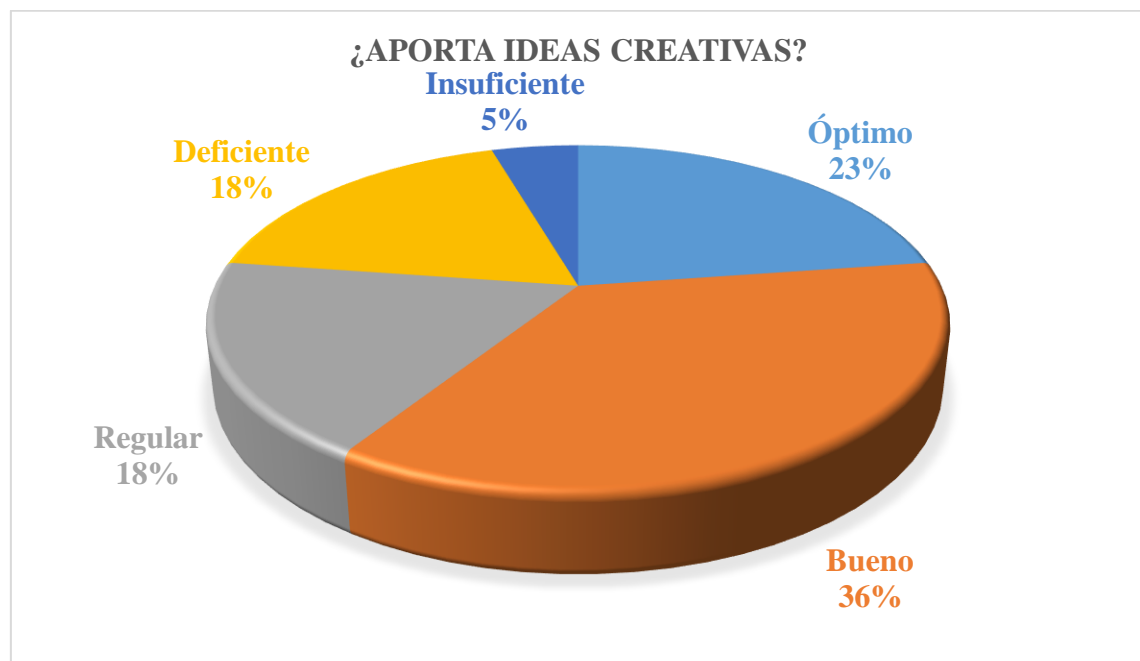


Figura 11: Creatividad de ideas para el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 13

Análisis e interpretación: Se observa en la Tabla 13 y Figura 11; un 23% asegura demostrar siempre ideas excelentes de manera óptima, 36% de los trabajadores afirman que casi siempre tienen ideas nuevas de manera buena, 18% de los trabajadores aseguran que solo algunas veces hacen sugerencias con ideas nuevas de manera regular, y un 18% aporta ideas deficientemente y 5% insuficientemente. Por lo tanto, para el buen desempeño de funciones tenemos que tener en cuenta que es necesario aportar ideas

innovadoras, demostrar que se tiene la cualidad de ser creativos. Entonces según los resultados el 61% demuestran ser creativos en su área de trabajo.

Tabla 14: Consolidado Variable de Desempeño de funciones

ENTIDAD	DESEMPEÑO DE FUNCIONES						TOTAL	
	ÓPTIMO		REGULAR		DEFICIENTE			
Personal administrativo del programa regional de riego y drenaje puno - periodo 2017	Recuento	% total	Recuento	% total	Recuento	% total	Recuento	% total
	13	56%	2	11%	7	33%	22	100%

FUENTE: Elaboración Propia

4.1.3 OBJETIVO 2: Determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017.

Para la variable de **Satisfacción Laboral:**

Tomando en consideración la información recabada de la institución mediante el cuestionario realizado con el propósito de concretar el objetivo de identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores se procede a exponer y analizar los resultados obtenidos considerando los siguientes factores intrínsecos y extrínsecos. A continuación, se hará el análisis del nivel de satisfacción laboral.

Tabla 15: Satisfacción con las condiciones de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿se siente usted satisfecho con las condiciones físicas del trabajo (la temperatura, la luz, ruido, tecnología, etc.?)		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	2	9%
Insatisfecho	8	36%
Indeciso	2	9%
Satisfecho	5	23%
Altamente satisfecho	5	23%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

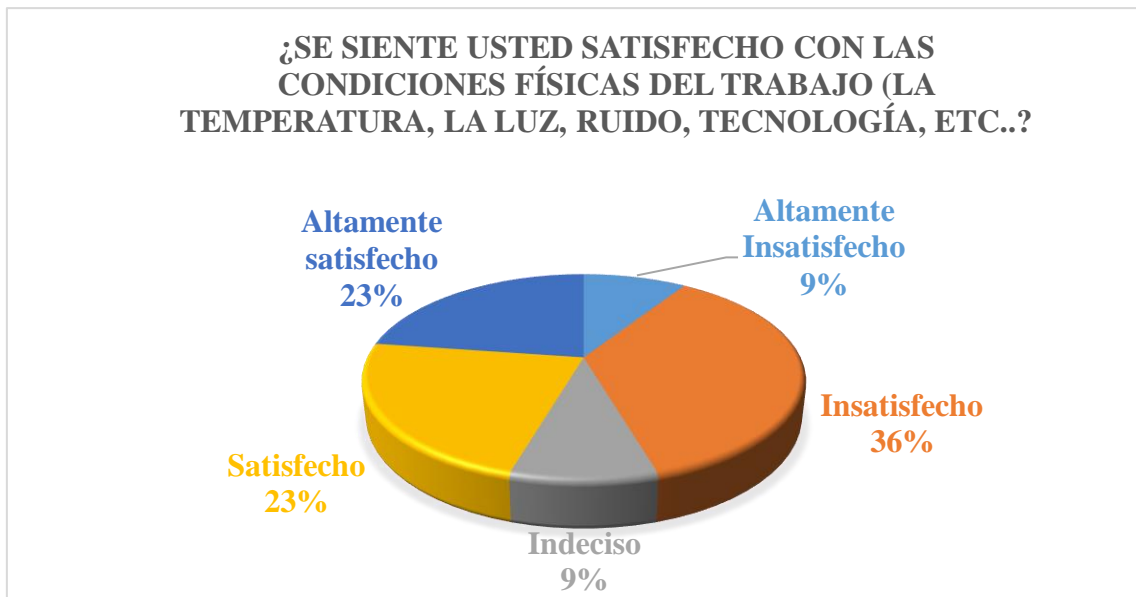


Figura 12: Satisfacción con las condiciones de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 15

Análisis e interpretación: Según la Tabla 15 y Figura 12; se aprecia que un 23% se encuentran altamente satisfechos, el 23% de trabajadores se encuentran satisfechos con las condiciones físicas del trabajo, el 9% indeciso, el 36% de los trabajadores se encuentra insatisfecho, el 9% de los trabajadores se encuentran altamente insatisfechos. Por lo tanto, podemos decir que los empleados no se sienten cómodos en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo, por ende, el personal de PRORRIDRE está insatisfecho con las condiciones físicas del trabajo reflejado en un total de 45%.

Tabla 16: Satisfacción con la libertad de elegir su método de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿tiene la libertad para elegir su propio método de trabajo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	3	13%
Indeciso	7	32%
Satisfecho	5	23%
Altamente satisfecho	7	32%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)



Figura 13: Satisfacción con la libertad de elegir su método de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 16

Análisis e interpretación: Observando los resultados según la Tabla 16 y Figura 13; un 0% se encuentra altamente insatisfecho, el 13% de los trabajadores se encuentra insatisfecho con la libertad de elegir su método de trabajo, un 32% de los trabajadores se encuentran indeciso, el 23% satisfecho y un 32% se encuentra altamente satisfecho. Por ende, podemos decir entonces que un total de 55% satisfechos. Ya que la libertad de elegir un método de trabajo para lograr los objetivos hace que el personal se sienta cómodo con la forma de trabajo que va optar. Por tanto, los trabajadores se encuentran satisfechos con la libertad para elegir su propio método de trabajo la cual les da la oportunidad de hacer de la mejor manera su trabajo y sentirse satisfecho en su campo de trabajo.

Tabla 17: La Satisfacción por relaciones Interpersonales en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿se siente satisfecho con sus compañeros de trabajo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	5%
Indeciso	10	45%
Satisfecho	2	9%
Altamente satisfecho	9	41%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

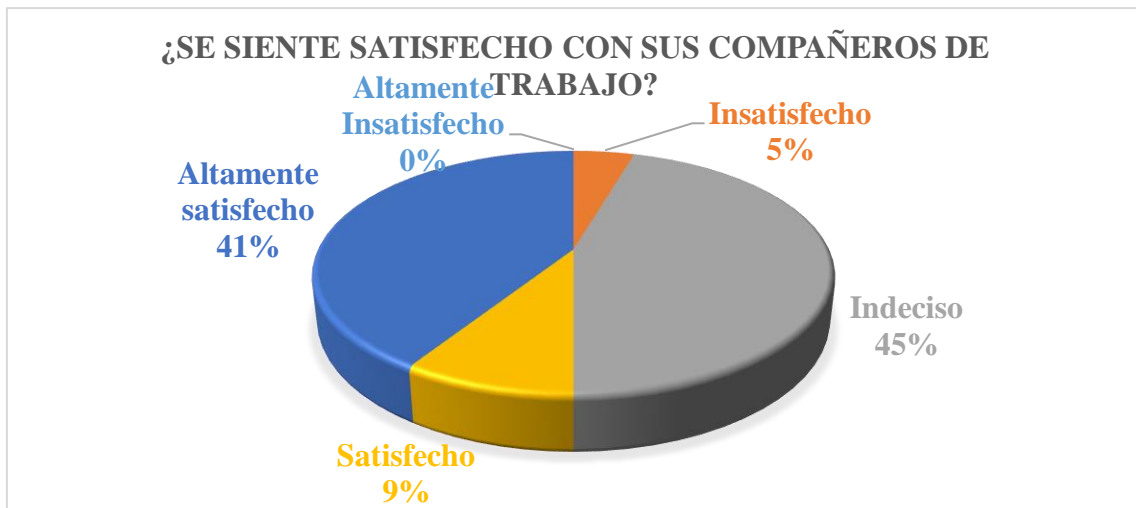


Figura 14: La Satisfacción por relaciones Interpersonales en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 17

Análisis e interpretación: Según la Tabla 17 y Figura 14; el 5% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con sus compañeros de trabajo, un 45% de los trabajadores se encuentra indeciso, el 9% de trabajadores se encuentran satisfechos con sus compañeros de trabajo y un 41% de encuentra altamente satisfechos. Por lo tanto, la satisfacción de los trabajadores provenientes de los conflictos entre los compañeros de oficina desafía la estabilidad emocional, cobertura y acción del clima laboral y de la institución se sienten satisfechos con sus compañeros con un resultado de 50% además de haber una buena comunicación entre los trabajadores y esto hace que haya un mejor ambiente laboral en la institución.

Tabla 18: Satisfacción en el reconocimiento en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿se siente usted satisfecho con el reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	12	55%
Indeciso	2	9%
Satisfecho	4	18%
Altamente satisfecho	4	18%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)



Figura 15: Satisfacción en el reconocimiento en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 18

Análisis e interpretación: Según la Tabla 18 y Figura 15; un 0% se encuentra altamente insatisfecho con el reconocimiento que obtiene, el 55% de los trabajadores de encuentra insatisfecho, un 9% de los trabajadores se encuentra indeciso, el 18% de trabajadores se encuentran satisfechos y un 18% se encuentran altamente satisfecho. Por lo tanto podemos indicar que dentro del ambiente laboral los trabajadores no son sensibles al reconocimiento por la labor realizada y por ende no hay un buen desempeño en el trabajo. En tanto, los trabajadores de esta institución se encuentran insatisfechos percibido por un total de 55%.

Tabla 19: Satisfacción con el superior inmediato en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente satisfecho con el trato que brinda el superior inmediato?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	3	14%
Indeciso	6	27%
Satisfecho	4	18%
Altamente satisfecho	9	41%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

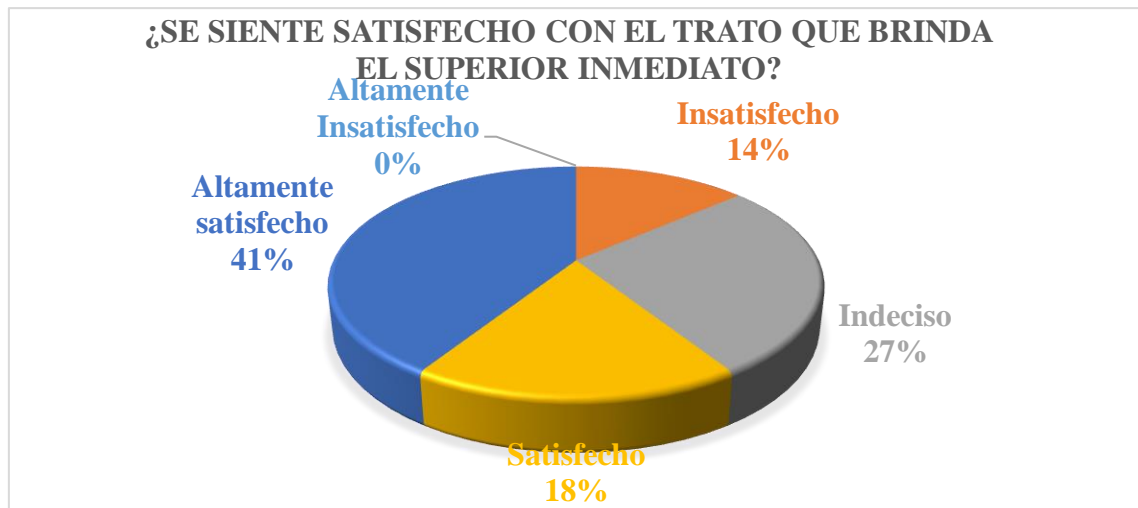


Figura 16: Satisfacción con el superior inmediato en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 19

Análisis e interpretación: Según la Tabla 19 y Figura 16; un 0% se encuentra altamente insatisfecho con el trato que brinda el superior inmediato, 14% de los trabajadores se encuentra insatisfecho con su jefe inmediato, un 27% de los trabajadores se encuentran indeciso, el 18% de trabajadores se encuentran satisfechos y un 41% se encuentran altamente satisfecho. Por consiguiente, los trabajadores se sienten satisfechos con el apoyo que les brinda en sus tareas encomendadas el superior inmediato, ya que los trabajadores de la institución se sienten satisfechos en su mayoría, pero no en tu totalidad, así como se refleja en los cuadros establecidos con un 59% por lo que se lograrán los objetivos preestablecidos.

Tabla 20: Satisfacción con las expectativas personales del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente usted satisfecho con la responsabilidad que te han asignado?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	7	32%
Indeciso	5	22%
Satisfecho	5	23%
Altamente satisfecho	5	23%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

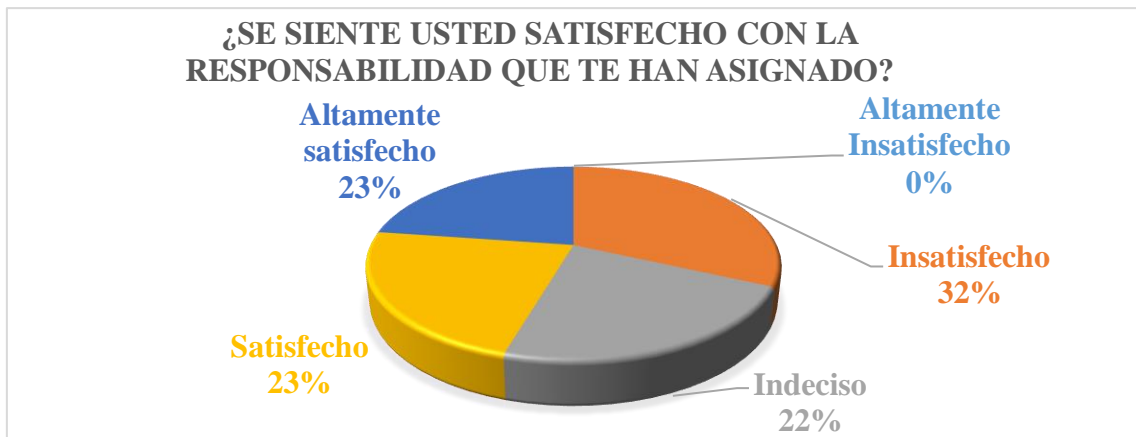


Figura 17: Satisfacción con las expectativas personales del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 20

Análisis e interpretación: Según la Tabla 20 y Figura 17; un 0% se encuentra altamente insatisfecho, 32% de los trabajadores se encuentra insatisfecho, un 22% de los trabajadores se encuentran indeciso, el 23% de los trabajadores se encuentran satisfechos con la responsabilidad que se le ha asignado y un 23% se encuentra altamente satisfecho. Por lo tanto, un total de 46% del personal de esta institución se encuentra satisfecho con la responsabilidad que se le ha asignado en su área de trabajo. Entonces podemos determinar que una persona que se caracteriza por su responsabilidad tiene la cualidad no solo es de tomar decisiones de manera oportuna sino también de asumir las consecuencias que tengan las decisiones tomadas y de responder de las mismas ante quien corresponda en su momento y por otro lado un 32% se encuentra insatisfecho.

Tabla 21: Satisfacción por el puesto laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente usted satisfecho con su estabilidad laboral?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	6	27%
Indeciso	1	5%
Satisfecho	6	27%
Altamente satisfecho	9	41%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

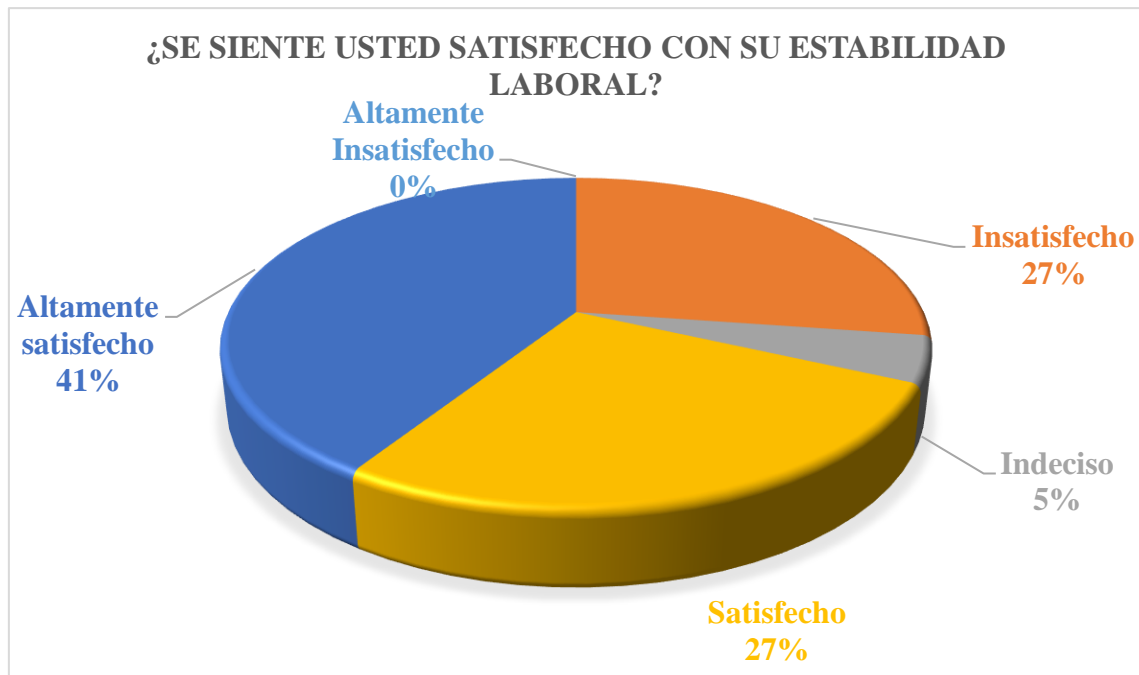


Figura 18: Satisfacción por el puesto laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 21

Análisis e interpretación: Según la Tabla 21 y Figura 18; un 0% se encuentra altamente insatisfecho, 27% de los trabajadores se encuentra insatisfecho, un 5% de los trabajadores se encuentran indeciso, el 27% de los trabajadores se encuentran satisfechos con su estabilidad laboral y un 41% se encuentra altamente satisfecho. Por lo tanto, en esta institución el 68% se encuentra satisfecho con su estabilidad laboral; la insatisfacción se refleja con un 32%. Entonces podemos indicar que la estabilidad laboral es aceptada en su gran mayoría por que puede conservar su trabajo.

Tabla 22: Satisfacción con las posibilidades de utilizar capacidades en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente usted satisfecho con la posibilidad de utilizar tus capacidades?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	1	5%
Insatisfecho	6	27%
Indeciso	1	5%
Satisfecho	8	36%
Altamente satisfecho	6	27%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

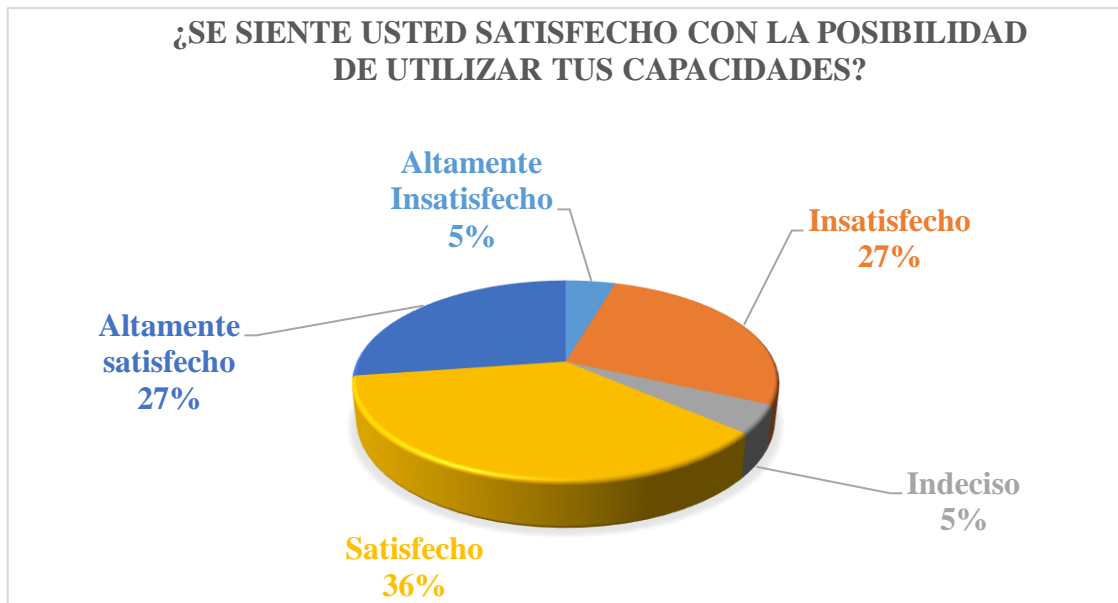


Figura 19: Satisfacción con las posibilidades de utilizar capacidades en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 22

Análisis e interpretación: Según la Tabla 22 y Figura 19; un 5% se encuentra altamente insatisfecho, un 27% se encuentra insatisfecho, un 5% de los trabajadores se encuentra indeciso, un 36% de los trabajadores se encuentra satisfecho, y un 27% se encuentra altamente satisfecho. Por lo tanto, podemos observar reflejado en un 63% de los trabajadores se encuentran satisfechos sienten que pueden utilizar sus capacidades en su área. Entonces la posibilidad de utilizar habilidades y/o capacidades para tomar decisiones, resolver conflictos como en trabajos en equipo, etc. Hace que los trabajadores tengan una autoestima alto.

Tabla 23: Satisfacción con la relación entre dirección y trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente satisfecho con las relaciones entre la dirección y los trabajadores en tu institución?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	3	14%
Indeciso	2	9%
Satisfecho	9	41%
Altamente satisfecho	8	36%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)



Figura 20: Satisfacción con la relación entre dirección y trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 23

Análisis e interpretación: Según la Tabla 23 y Figura 20; un 0% se encuentra altamente insatisfecho con la relación que existe entre la dirección y los trabajadores, el 14% de los trabajadores se encuentra insatisfecho, un 9% de los trabajadores se encuentra indeciso, el 41% de trabajadores se encuentran satisfechos y un 36% se encuentran altamente satisfecho. Por consiguiente, se ve reflejado en el 77% se siente satisfecho, esto se da debido a que existe una comunicación óptima. La interrelación social entre la dirección y trabajadores es primordial, por lo que en esta institución existe la relación de la dirección y los trabajadores en su gran mayoría.

Tabla 24: Satisfacción con las oportunidades laborales del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente usted satisfecho con la posibilidad de promocionar?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	4	18%
Indeciso	2	9%
Satisfecho	12	55%
Altamente satisfecho	4	18%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

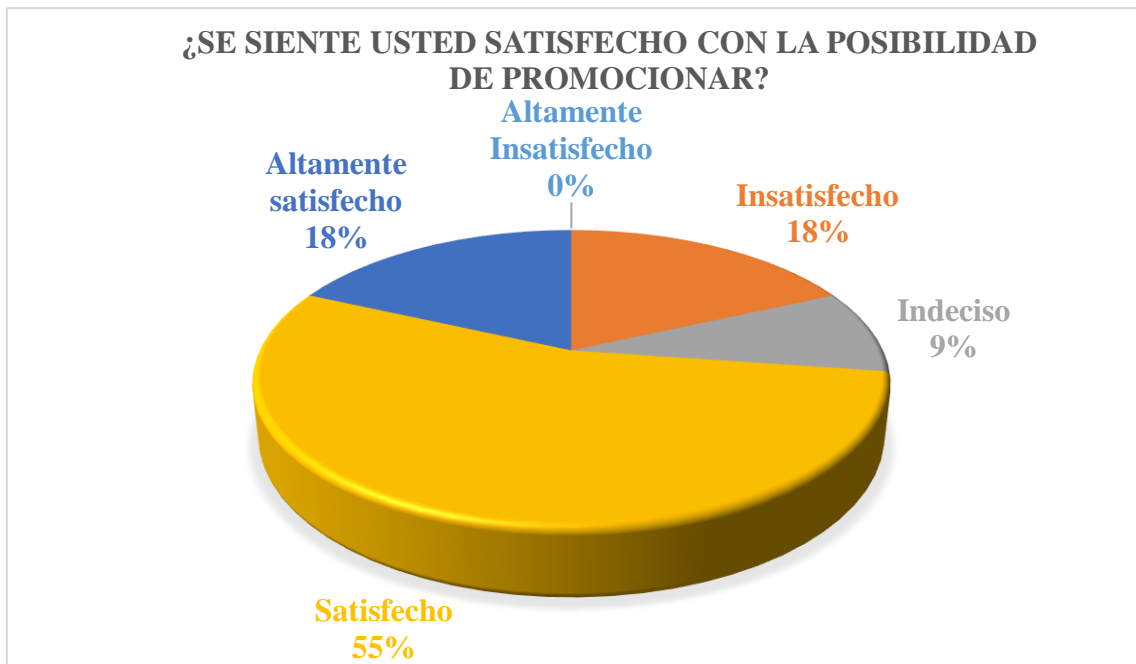


Figura 21: Satisfacción con las oportunidades laborales del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 24

Análisis e interpretación: Según la Tabla 24 y Figura 21; un 0% se encuentra altamente insatisfecho, 18% de los trabajadores se encuentra insatisfecho, un 9% de los trabajadores se encuentra indeciso, el 55% de trabajadores se encuentran satisfechos y el 18% se encuentra altamente satisfechos. Por lo tanto, podemos decir que la institución genera nuevos cargos y por ende la satisfacción total es del 73% de los trabajadores con la posibilidad de ascender a un cargo, ya que esto ayuda al trabajador a ascender y superarse y hacer mejor su labor desempeñada.

Tabla 25: Satisfacción por el modo de gestión de la institución del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente satisfecho con el modo en que tu institución está gestionada?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Indeciso	9	41%
Satisfecho	4	18%
Altamente satisfecho	9	41%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

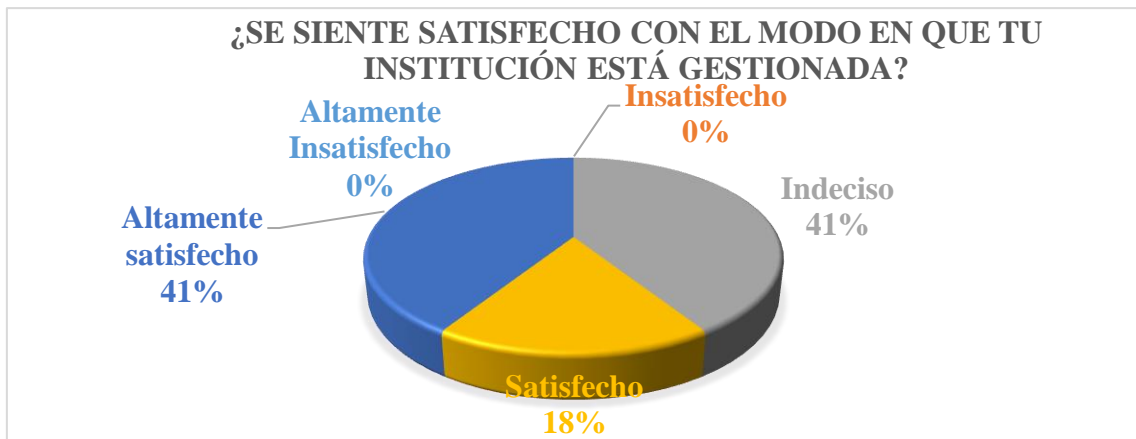


Figura 22: Satisfacción por el modo de gestión de la institución del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 25

Análisis e interpretación: Según la Tabla 25 y Figura 22; el 0% de los trabajadores se encuentran altamente insatisfechos con la manera como está gestionada la institución, un 0% de los trabajadores se encuentra insatisfecho, el 41% de trabajadores se encuentran indeciso, un 18% se encuentra satisfecho y un 41% se encuentra altamente satisfecho con el modo en que está gestionada. Por lo tanto, podemos decir que los trabajadores están satisfechos en un 59% con la manera como está gestionada esta institución, esto se debe que existe la rotación del personal en la institución. En cuanto a la gestión de una institución, ésta abarca todas las acciones (que suelen estar enmarcadas dentro de reglas y procedimientos) que están destinadas para lograr objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Tabla 26: Satisfacción en la atención que se presta a sugerencias en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente usted satisfecho con la atención que se presta a las sugerencias que haces?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	5%
Indeciso	10	45%
Satisfecho	4	18%
Altamente satisfecho	7	32%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

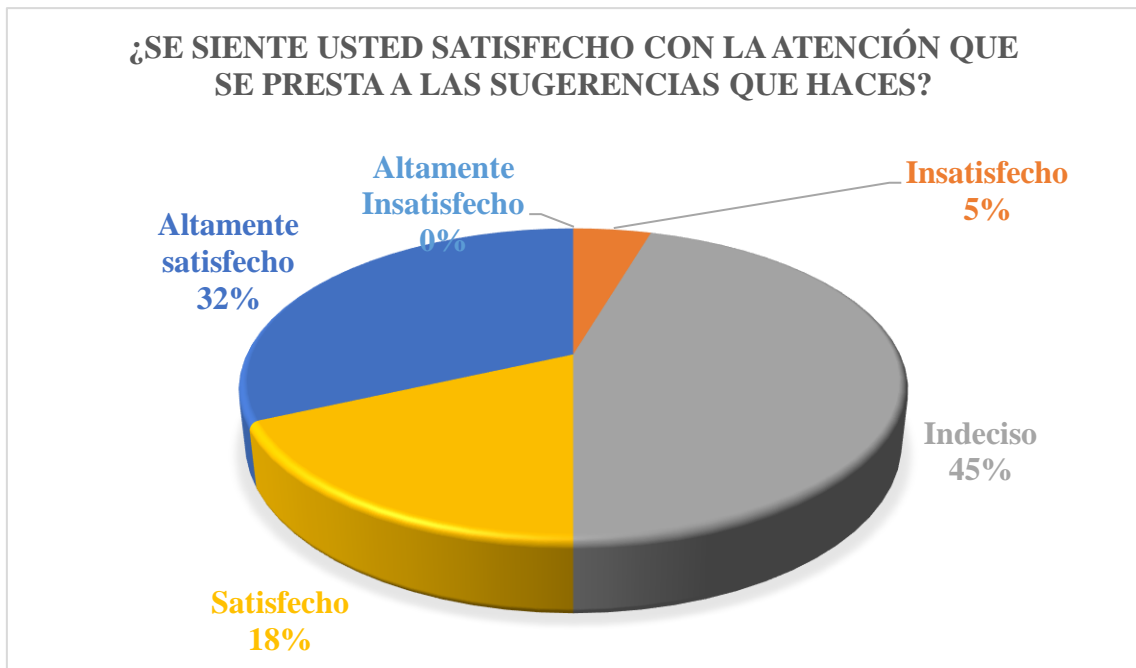


Figura 23: Satisfacción en la atención que se presta a sugerencias en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 26

Análisis e interpretación: Según la Tabla 26 y Figura 23; 5% de los trabajadores se encuentran insatisfecho, un 0% se encuentran altamente insatisfecho, el 45% de los trabajadores se encuentra indeciso ya que perciben que la atención que le prestan a sus sugerencias es irrelevante, el 18% de trabajadores se encuentran satisfechos y un 32% se encuentra altamente satisfecho. Por lo tanto, un 50% se siente satisfecho ya que entiende que las sugerencias que brinda son tomadas en cuenta por la institución, y por otro lado el 50% se siente insatisfecho con las sugerencias que brinda hacia la institución.

Tabla 27: Satisfacción con el horario de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente usted satisfecho con el horario de trabajo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	3	14%
Insatisfecho	4	18%
Indeciso	2	9%
Satisfecho	6	27%
Altamente satisfecho	7	32%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

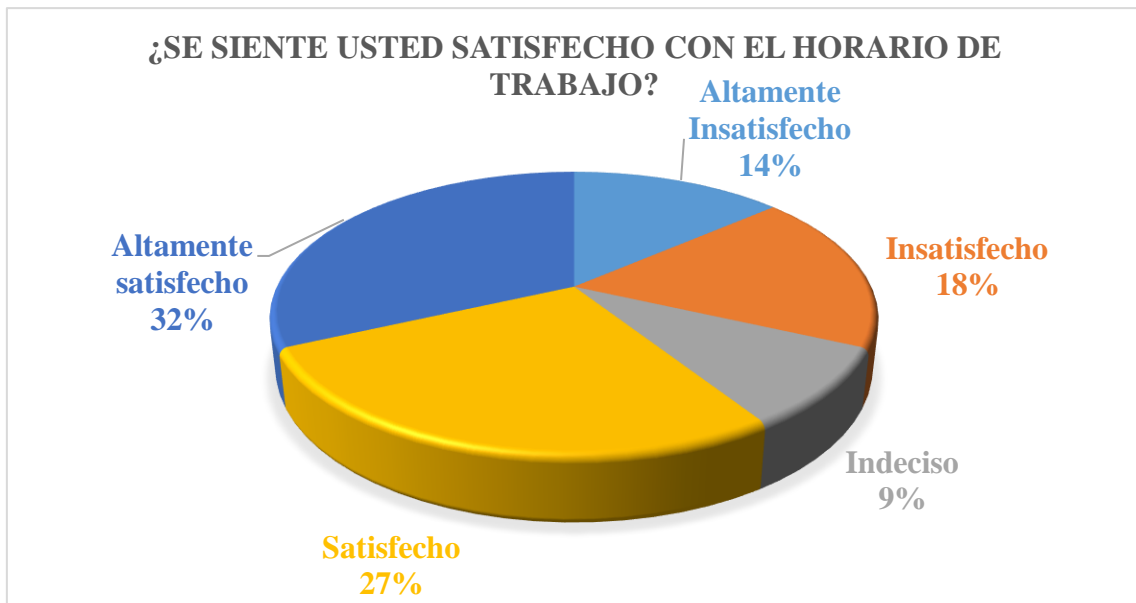


Figura 24: Satisfacción con el horario de trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 27

Análisis e interpretación: Continuando con el análisis en la Tabla 27 y Figura 24; un 14% se encuentra altamente insatisfecho, el 18% de los trabajadores se encuentra insatisfecho con el horario de trabajo, un 9% de los trabajadores se encuentra indeciso, el 27% satisfecho y un 32% se encuentran altamente satisfecho. Por lo tanto, el 59% de los trabajadores se encuentran satisfechos con el horario de trabajo, por otro lado, el 41% se sienten insatisfecho esto se observa en el gráfico y cuadro. Entonces podemos indicar que una parte importante no está de acuerdo como se maneja el horario de trabajo en el Programa Regional de Riego y Drenaje.

Tabla 28: Satisfacción en el puesto laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Se siente usted satisfecho con la variedad de tareas que realizas en tu trabajo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Insatisfecho	1	5%
Insatisfecho	4	18%
Indeciso	5	23%
Satisfecho	6	27%
Altamente satisfecho	6	27%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 3)

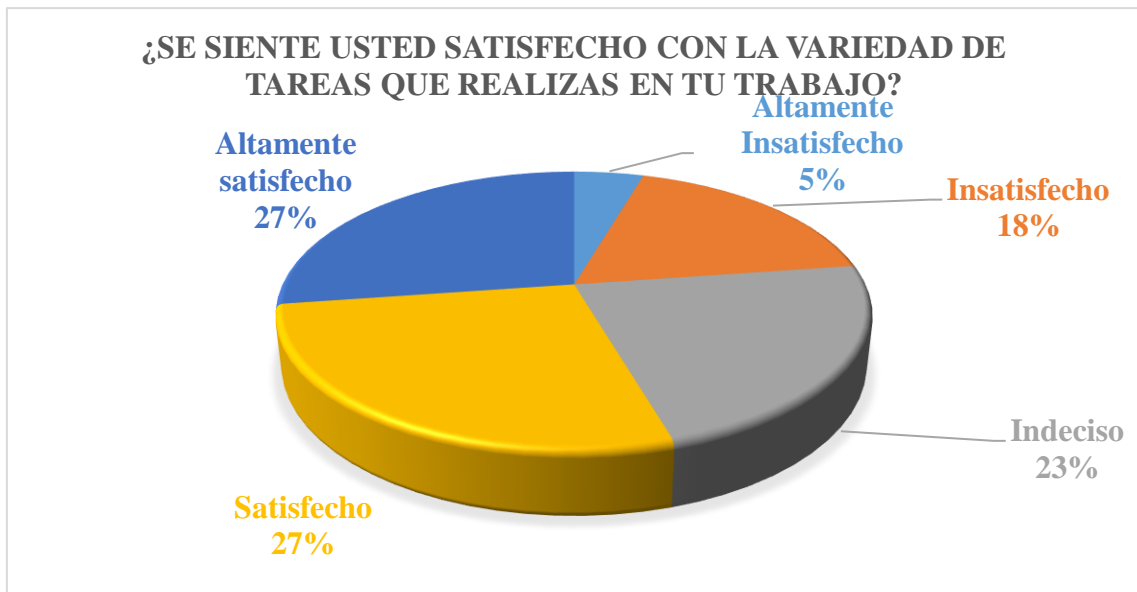


Figura 25: Satisfacción en el puesto laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 28

Análisis e interpretación: Según la Tabla 28 y Figura 25; un 5% se encuentra altamente insatisfecho con la variedad de tareas que realiza en su trabajo, 18% de los trabajadores se encuentra insatisfecho, un 23% de los trabajadores se encuentra indeciso, el 27% de trabajadores se encuentran satisfechos y un 27% se encuentran altamente satisfechos. Por consiguiente, podemos observar que un total de 54% de los trabajadores están satisfechos con la variedad de tareas encomendadas. Entonces podemos decir que los trabajadores tienen la capacidad y tienen sus vocaciones escogidas por lo que poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las obligaciones de su trabajo, y sentirse satisfecho con la variedad de roles realizados en su área, por otro lado, hay indecisión e insatisfacción como se observa en el gráfico.

Tabla 29: Consolidado Variable Satisfacción Laboral

ENTIDAD	SATISFACCIÓN LABORAL				TOTAL	
	SATISFECHO		INSATISFECHO			
	Recuento	% total	Recuento	% total	Recuento	% total
Personal administrativo del programa regional de riego y drenaje puno - periodo 2017	12	57%	10	43%	22	100%

FUENTE: Elaboración Propia

4.1.4 OBJETIVO 2: Medición del Desempeño del Personal Administrativo

Para la Variable de **Desempeño**:

Tabla 30: Cumplimiento de objetivos del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Cumple con los objetivos, visión y misión de la Institución?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	1	5%
Bueno	8	36%
Regular	3	14%
Deficiente	8	36%
Insuficiente	2	9%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)



Figura 26: Cumplimiento de objetivos del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017
FUENTE: Tabla 30

Análisis e interpretación: Según la Tabla 30 y Figura 26; el 5% de trabajadores opinan cumplir siempre con los objetivos, visión y misión de la institución de manera óptima, un 36% afirma cumplir con los objetivos de manera buena es decir casi siempre, el 14% de los trabajadores afirma cumplir con los objetivos regularmente es decir a veces si o a veces no, el 36% conoce deficientemente y el 9% insuficientemente. Por lo que, los empleados no cumplen con los objetivos, visión y misión de la institución en un total de 45% de acuerdo al gráfico observado, esto hace que los trabajadores no estén bien identificados con la institución.

Tabla 31: Conocimiento de la estructura orgánica del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Tiene conocimiento de la estructura orgánica de la organización?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	5	23%
Bueno	13	59%
Regular	4	18%
Deficiente	0	0%
Insuficiente	0	0%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

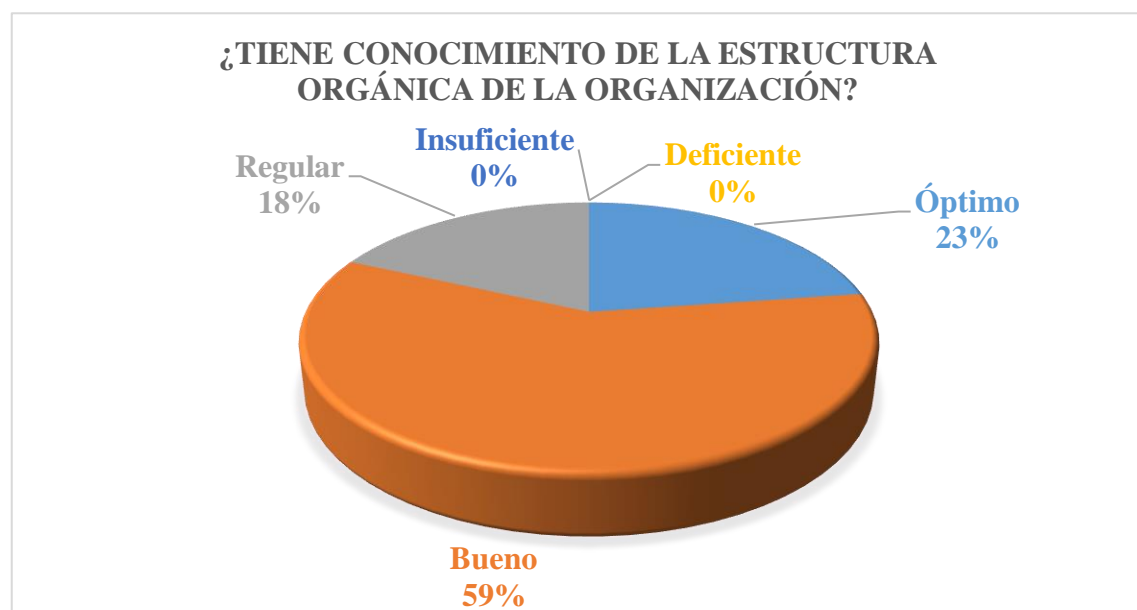


Figura 27: Conocimiento de la estructura orgánica del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 31

Análisis e interpretación: Observando los resultados según la Tabla 31 y Figura 27; un 23% los trabajadores aseguran tener conocimiento de la estructura orgánica de la institución en manera óptima, un 59% de los trabajadores afirman conocer la estructura orgánica de la institución de manera bueno es decir que no en su totalidad, un 18% de los trabajadores indica que no conocen exactamente la estructura orgánica de la institución quiere decir que muy poco o nada. De tal manera que, podemos afirmar que un total de 82% tienen conocimiento sobre la estructura orgánica de la institución, de cómo se maneja y como está organizada la institución.

Tabla 32: Conocimiento del Manual de Organización de Funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Conoce usted el Manual de Organización y Funciones?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	4	18%
Bueno	11	50%
Regular	4	18%
Deficiente	2	9%
Insuficiente	1	5%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

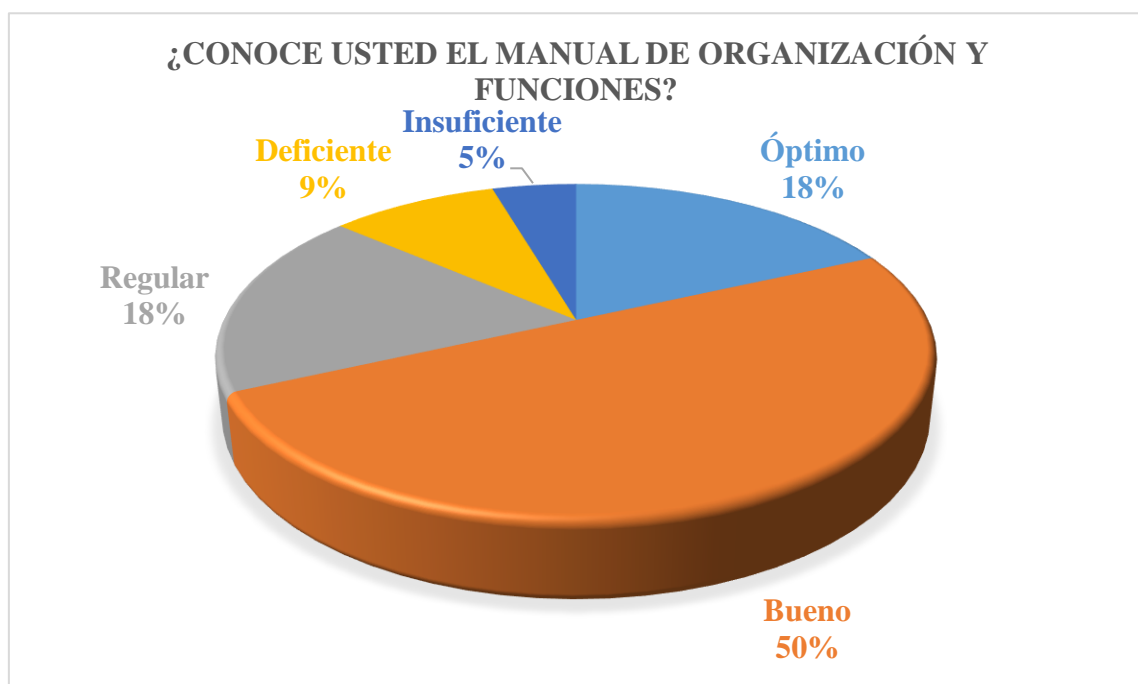


Figura 28: Conocimiento del Manual de Organización de Funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 32

Análisis e interpretación: Según la Tabla 32 y Figura 28; un 18% conoce el MOF de manera óptimo, un 50% de los trabajadores indican que conocen el MOF de manera buena, un 18% de los trabajadores aseguran conocer poco acerca del MOF, regularmente saben en exactitud del manual de organización y funciones. En consecuencia, podemos indicar que el 68% tiene conocimiento acerca del MOF ya que es importante conocer de cerca para tener un buen manejo en la institución, esto quiere decir que una cantidad importante no conocen lo suficientemente el MOF.

Tabla 33: Conocimiento del Reglamento de Organización y Funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Conoce usted el Reglamento de Organización y Funciones?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	4	18%
Bueno	12	55%
Regular	3	14%
Deficiente	1	4%
Insuficiente	2	9%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

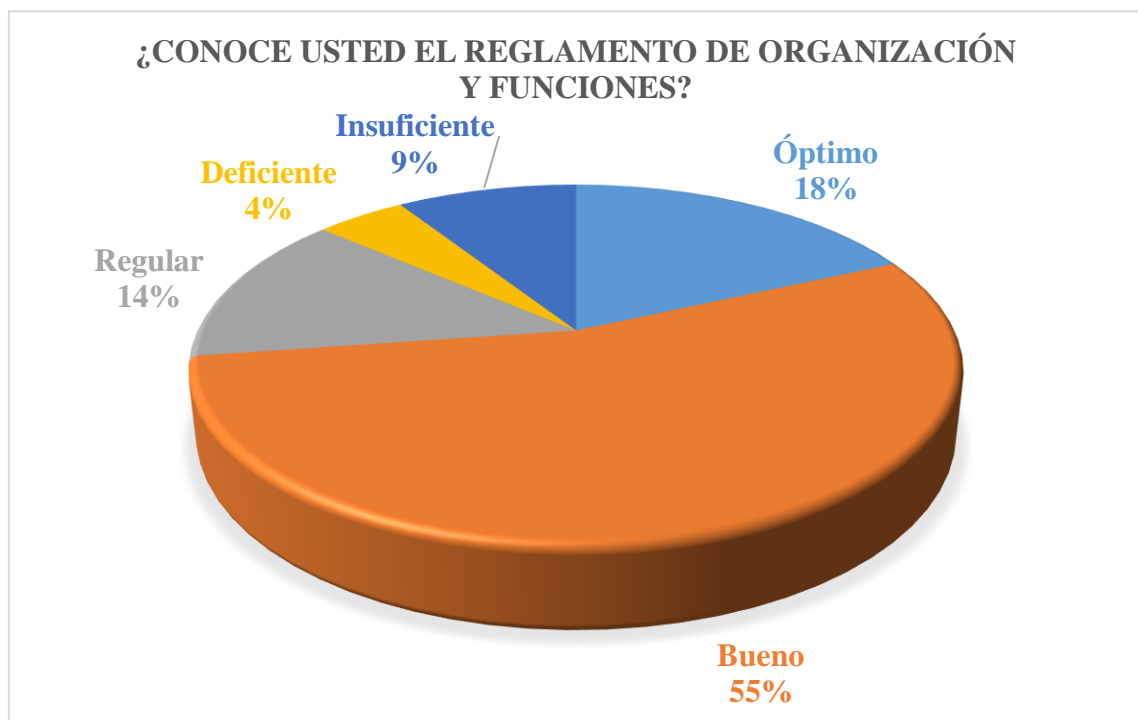


Figura 29: Conocimiento del Reglamento de Organización y Funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 33

Análisis e interpretación: Según la Tabla 33 y Figura 29; un 18% tiene conocimiento en su totalidad del ROF de manera óptima, el 55% de los trabajadores aseguran conocer el ROF de manera buena, el 14% de trabajadores indican conocer de manera regular el ROF. Por consiguiente, los trabajadores de esta institución tienen conocimientos del ROF un total de 73%, ya que es importante que tengan conocimiento, porque es ahí donde indica la normativa de las funciones generales y específicas.

Tabla 34: Conocimiento del Texto Único de Procesos Administrativos del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Conoce usted el Texto Único de Procesos Administrativos?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	3	13%
Bueno	9	41%
Regular	7	32%
Deficiente	3	14%
Insuficiente	0	0%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

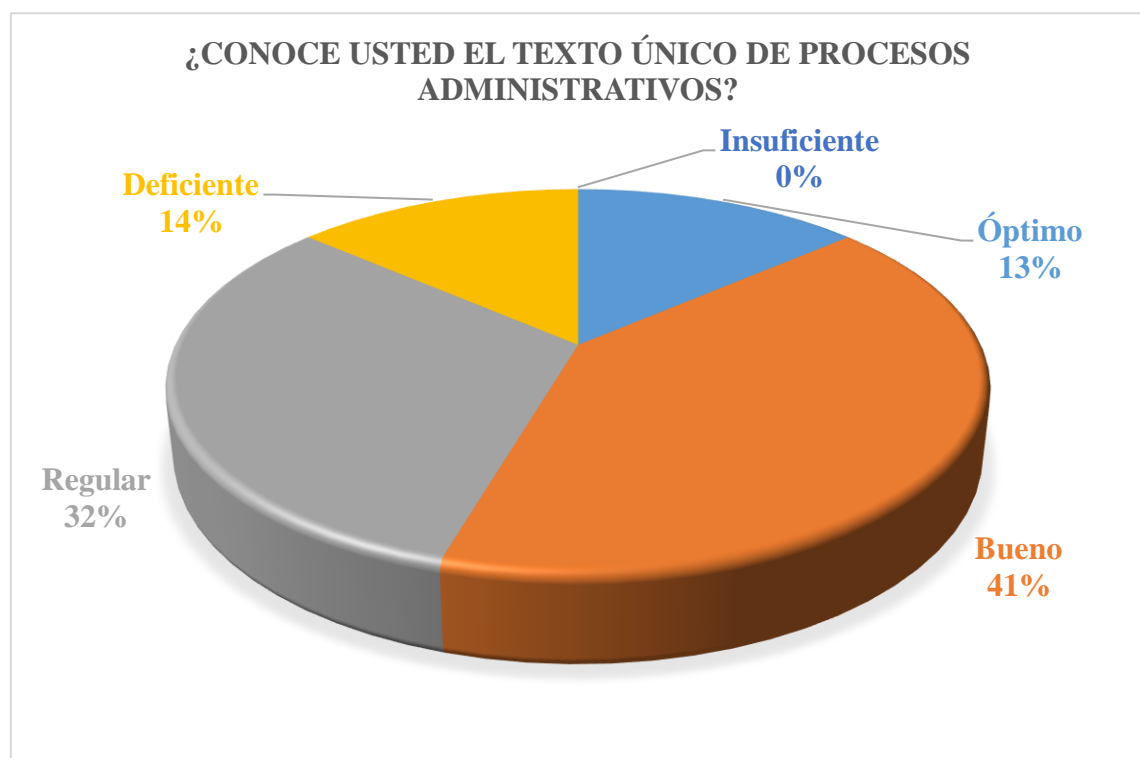


Figura 30: Conocimiento del Texto Único de Procesos Administrativos del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 34

Análisis e interpretación: Según la Tabla 34 y Figura 30; un 13% tienen conocimiento del TUPA de manera óptima, 41% de los trabajadores conocen el TUPA de manera buena, un 32% tienen conocimiento del TUPA de manera regular y un 14% conocen deficientemente. Por consiguiente, el 54% de los trabajadores tiene conocimiento acerca del TUPA documento que es imprescindible donde se indica la gestión de los documentos administrativos para satisfacer o ejercer derechos.

Tabla 35: Rendimiento eficaz en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Es eficaz al momento de realizar su trabajo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	1	5%
Bueno	9	41%
Regular	2	9%
Deficiente	10	45%
Insuficiente	0	0%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

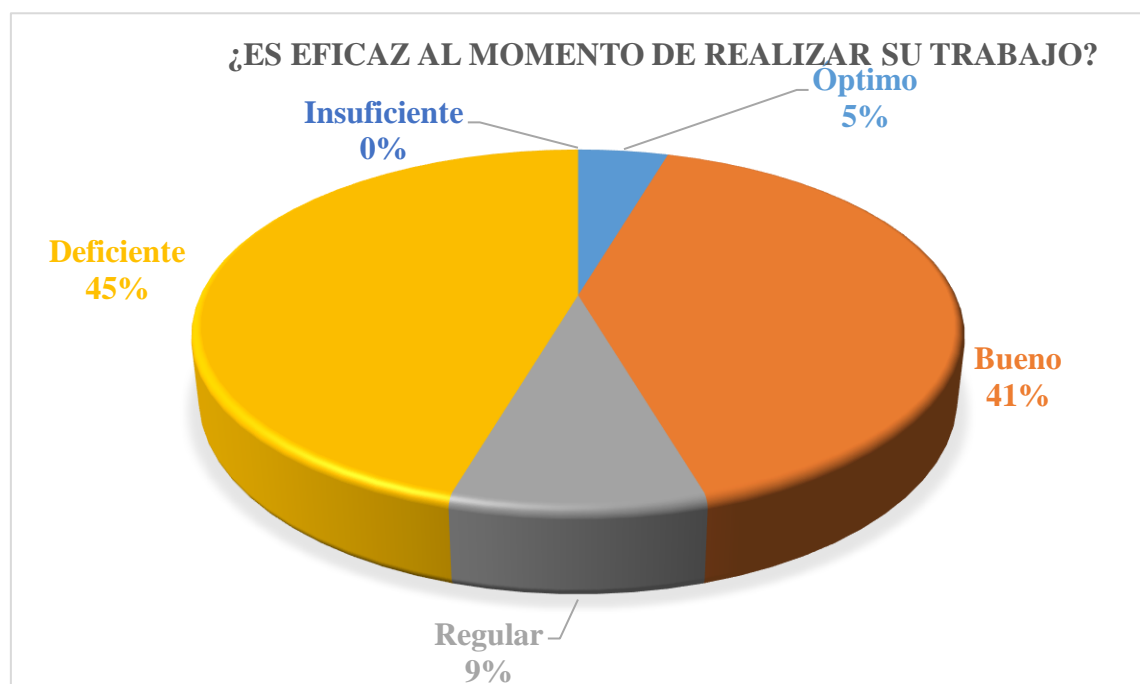


Figura 31: Rendimiento eficaz en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 35

Análisis e interpretación: Según la Tabla 35 y Figura 31; un 5% de los trabajadores aseguran trabajar eficazmente para el logro de objetivos, de manera óptima, 41% de los trabajadores realizan su trabajo de manera correcta y son eficaces obteniendo buenos resultados de manera buena, un 9% de los trabajadores trabajan de manera regular y un 45% son deficientes al momento de realizar su trabajo. Por lo tanto, un total de 45% de personal no es eficaz en su área de trabajo. Podemos decir que cuando no se realiza el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles no se logra la eficacia.

Tabla 36: Rendimiento eficiente en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Es eficiente al momento de realizar su trabajo?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	2	9%
Bueno	8	36%
Regular	1	5%
Deficiente	11	50%
Insuficiente	0	0%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

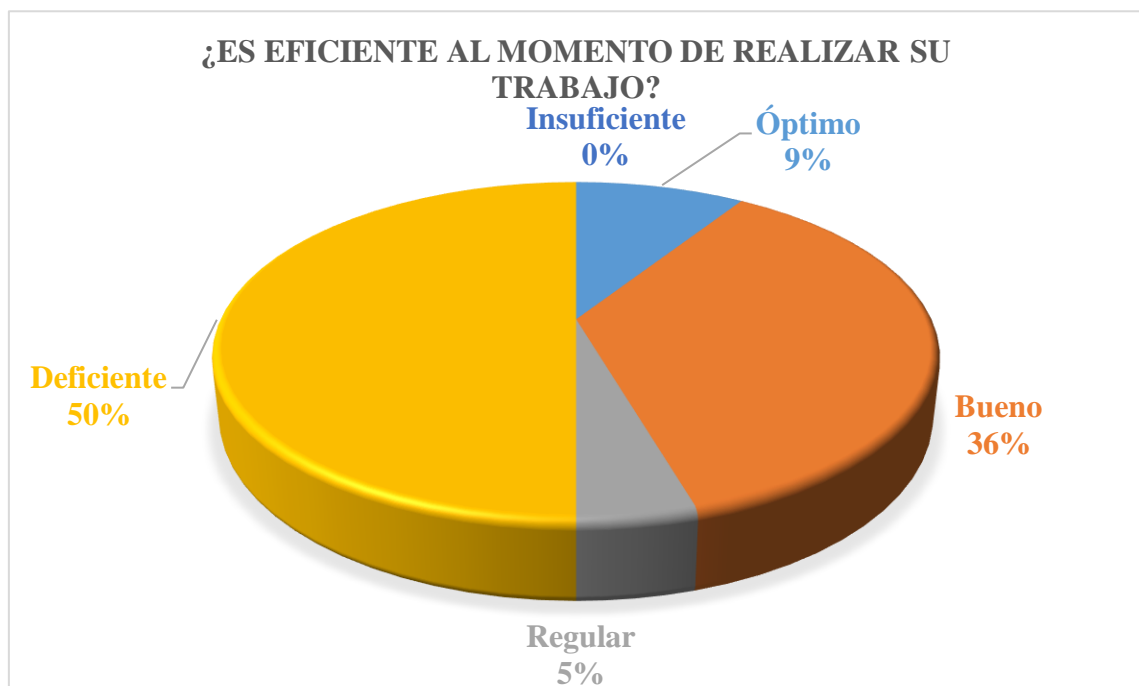


Figura 32: Rendimiento eficiente en el trabajo del Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 36

Análisis e interpretación: Se observa en la Tabla 36 y Figura 32; un 9% asegura trabajar eficientemente con entusiasmo en la ejecución de su trabajo de manera óptima, 36% de los trabajadores realizan correctamente el trabajo de manera buena, un 5% de los trabajadores cumplen con los objetivos regularmente y un 50% cumple deficientemente. Por lo tanto, el trabajador no se preocupa por realizar su trabajo correctamente, no transita hacia a la eficiencia, entonces un 50% de trabajadores no realizan su trabajo con eficiencia en la institución, es por eso que no se cumple con los objetivos.

Tabla 37: Aplicación de estrategias en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

¿Aplica estrategias para el logro de objetivos?		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	3	14%
Bueno	7	32%
Regular	2	9%
Deficiente	9	41%
Insuficiente	1	4%
Total	22	100%

FUENTE: Encuesta aplicada 2017 (Anexo 2)

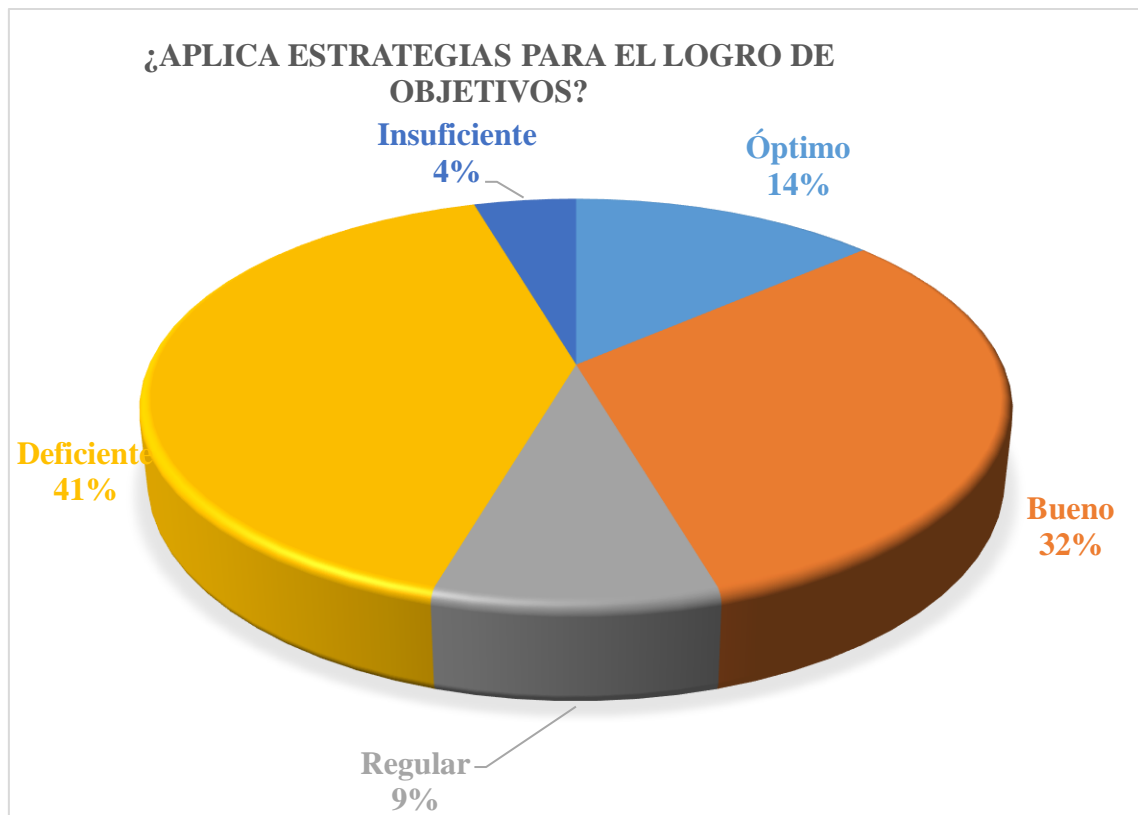


Figura 33: Aplicación de estrategias en el Programa Regional de Riego y Drenaje 2017

FUENTE: Tabla 37

Análisis e interpretación: Según la Tabla 37 y Figura 33; el 14% de los trabajadores administrativos aplican estrategias para el logro de objetivos de manera óptima, un 32% de los trabajadores administrativos aseguran aplicar estrategias para el logro de objetivos de manera buena, un 9% aplica regularmente y un 41% deficientemente y un 4% insuficientemente. Por consiguiente, entonces podemos indicar que un 45% no aplica estrategias para el logro de objetivos de la institución.

Tabla 38: Consolidado Variable Desempeño del Personal

ENTIDAD	DESEMPEÑO DEL PERSONAL						TOTAL	
	ÓPTIMO		REGULAR		DEFICIENTE			
Personal administrativo del programa regional de riego y drenaje puno - periodo 2017	Recuento	% total	Recuento	% total	Recuento	% total	Recuento	% total
	13	57%	3	15%	6	28%	22	100%

FUENTE: Elaboración Propia

4.1.5 OBJETIVO 3: Proponer lineamientos para mejorar el clima laboral para el buen desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno.

De acuerdo al análisis efectuado de las variables clima laboral y desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje se puede verificar que el clima laboral influye de manera significativa en el desempeño del personal administrativo, estos factores se presentan en cada una de las dimensiones del clima laboral como son: la responsabilidad, estructura, recompensas, cooperación, comunicación y desarrollo de esta institución, razones por la cual, las acciones que se pueden proponer para poder aplicar el conjunto de medidas que contribuyan a contrarrestar las falencias y por ende a mejorar el clima laboral y el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje, deben contar con el apoyo de los ejecutivos y autoridades del gobierno regional, jefes de área y la oficina de recursos humanos de esta institución, quienes deben tomar la decisión de implementar en cada una de estas dimensiones que son muy importantes plasmarlas en la institución, las medidas que a continuación se proponen son:

4.2.3.1. Responsabilidad

La responsabilidad, es la independencia de los trabajadores administrativos de la entidad. En definitiva, trata el grado de libertad que puede tener el trabajador en la toma



de decisiones de la institución y en la buscar la manera de absolver los problemas que pudiera haber y que cada uno busque su propio patrón para colaborar con la institución.

Según Naranjo: “solo aquellos individuos que son reconocidos en su autonomía, pueden comprometerse auténticamente con los programas corporativos centrado en valores, y esto implica que los directivos empresariales deben diseñar y generar un contexto organizacional que promueva dicha autonomía”.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone a los altos funcionarios que brinden una mayor seguridad a los trabajadores administrativos para que haya una mayor responsabilidad debido a que ellos consideran que es importante que les otorguen su apoyo, porque ello contribuirá a que se desempeñen de la mejor manera en sus labores, asimismo tengan una mayor autonomía para tomar sus decisiones correctamente previa reunión con el área correspondiente.
- Se propone otorgarle una mayor certidumbre en su campo de trabajo, responsabilidad para que el trabajador pueda desarrollarse y así poder solucionar los conflictos, manejo de carencias laborales en su trabajo.
- Se propone que en el momento que se realiza evaluaciones y supervisiones de trabajo estas se deben dar por igual forma a todos sus miembros y no solo para sancionarlos, si no para corregirlos a realizar un mejor desempeño de su trabajo y de esa forma lograr un buen clima laboral.

4.2.3.2. Estructura

Es donde se establece los objetivos, parámetros y los métodos de trabajo y en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de trabajadores, su finalidad es:



“establecer en sistema de cargos y sus papeles que han de desarrollar sus miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que alcancen las metas fijadas en la planificación; tiene que haber en clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada personal de la institución, así también jerarquizar el área de autoridad de cada persona, se debe saber cómo monitorear la información y ser facilitada”

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone en los casos necesarios al momento de aplicar las normas, se coordine a una reunión con todos los trabajadores y se discuta en conjunto la aprobación de dicha norma para que así no haya discrepancia entre los trabajadores y las cumplan no por obligación, si no como iniciativa propia de cada administrativo.
- Comunicar periódicamente al personal las actividades y proyectos emprendidos mediante los jefes de cada área con el fin de lograr mayor desempeño y en beneficio de la institución y su personal administrativo.
- Se propone que se planifique periódicamente para la forma como se va llevar acabo el cumplimiento de las actividades o tareas de cada área de la institución.
- Se propone tener en cuenta la entrega detallada de las normas de la institución a la totalidad de trabajadores para que estos la conozcan con mayor profundidad para que cumplan a cabalidad las tareas encomendadas.

4.2.3.3. Recompensas

Es la perfección de los miembros sobre la adecuación de recompensas recibido por el trabajador bien dicho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, según Terán “las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del



empleado y su desempeño laboral. Por ello, los expertos en desarrollo organizacional les dan mayor énfasis a dichos sistemas”.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- Motivar al personal a unirse a la organización.
- Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- Los motivan para actuar de manera eficaz.
- Refuerzan la estructura de la de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Para ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar y evaluar el coste de nuevos beneficios al personal para que estos se desempeñen de la mejor forma en su área de trabajo.
- Implementar un plan de servicios y beneficios al personal.
- Se propone hacer los reconocimientos y/o felicitaciones a los trabajadores durante actividades de la institución está ya pueden ser oficiales o extraoficiales y así de esta forma los trabajadores demuestren un mejor desempeño y por concluyente sepan que su trabajo es valorado en su institución y a sea de forma trimestral o semestral, utilizando estrategias que ayuden a fortalecer a los trabajadores administrativos. Los premios en este caso serán de carácter simbólico, tales como diplomas, medallas trabajador del mes.



- Se propone otorgar a los trabajadores algún tipo de retribución económica o motivacional, la institución vera cual es lo más apropiado y así lograr que los trabajadores sientan el estímulo que la institución les brindara si hay una mejora en desempeñar sus labores.

4.2.3.4. Cooperación

La cooperación es un tipo de ayuda que una persona puede otorgarle a otra ya sea psicología, física, económica, etc. Hay situaciones en las que una persona necesita de otra, en una institución la ayuda tiene que existir entre los funcionarios y los subordinados para que cooperen entre sí; tiene énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone al Director Ejecutivo y los jefes de cada área que practiquen más la cooperación dentro de la institución, que los trabajadores sientan que son una parte importante de la institución esto contribuirá a un aumento de la autoestima y así también a una mejora en el desempeño de cada trabajador.
- Se propone que la institución desde los funcionarios se involucre con mayor frecuencia con los trabajadores para mejorar juntos las condiciones de trabajo.
- Se propone que la cooperación sea considerada como un valor institucional para que se trabaje más entusiasmo, trabajo en equipo ya que es vital para el buen desempeño de funciones.

4.2.3.5. Comunicación y desarrollo

En este aspecto se buscan las potencialidades de desarrollo y empleo de su territorio, además da énfasis en la importancia que tiene la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso, conformación de



grupos de trabajo la cual permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos; incluye factores como la tolerancia, el manejo de conflictos.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Promover espacios de comunicación interactiva, abierta y de respeto mutuo, donde prime la libertad de opinar sobre aspectos de la gestión institucional y problemas de cada área de trabajo.
- Se propone seleccionar al personal idóneo para realizar las tareas de cada área según a las necesidades que están pueden tener tomando en cuenta sus conocimientos y habilidades de cada uno de los trabajadores.
- Implementar acciones para ratificar la información oficial como fuente adecuada para la opinión y toma de decisiones, buscando reducir el rumor como fuente alternativa.
- Elaborar programas como evaluación del desempeño y posteriormente ponerlas en práctica (autoevaluación).

Finalmente se recomienda a los directivos que tomen medidas en cuanto a mejorar el clima laboral, por otro lado, se propone:

- Hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación que el personal tenga para los cuales será necesario un estudio específico del tema, para así disminuir algunas necesidades, falencias o carencias dentro del trabajo de cada uno de ellos.
- Realizar mediciones de clima laboral y desempeño laboral en el futuro, de forma periódica con el objetivo de tener un ambiente cálido y en consecuencia un eficiente y eficaz desempeño del personal administrativo de PRORRIDRE.



4.1.6 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1.6.1 Contrastación de la Hipótesis Específica N° 01

El clima laboral incide en el desempeño de funciones del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017.

Según los resultados obtenidos en los cuadros analizados anteriormente; el clima laboral de los trabajadores del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno al analizar y describir los factores del clima laboral de los trabajadores a través del cuestionario aplicado se percibió de manera positiva en los factores que fueron propuestos como: la responsabilidad, estructura, recompensas, cooperación, comunicación y desarrollo, conocimiento del trabajo, cooperación, producción, calidad de servicio y creatividad las cuales conllevan a un buen desempeño laboral del personal. Por lo que se valida la presente hipótesis.

4.1.6.2 Contrastación de la Hipótesis Específica N° 02

La satisfacción laboral influye en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, periodo 2017.

De acuerdo a los indicadores que se ha tomado en cuenta para el análisis de la satisfacción del personal y luego para el progreso de recolección de datos, dan como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos con las condiciones del trabajo, el trato de los superiores inmediatos, la responsabilidad que han asignado, la estabilidad laboral, la posibilidad de utilizar sus capacidades, la atención que le prestan a las sugerencias que hacen, con el horario de trabajo y satisfechos con la variedad de tareas que realizan en su trabajo; pero también existe la insatisfacción con los reconocimientos que obtienen, la relación entre la dirección y los trabajadores, la posibilidad de proporcionar o ascender a otros cargos y la manera como está gestionada la institución.



Después de los análisis podemos decir que los factores mencionados anteriormente si son factores necesarios que determinan la satisfacción laboral. Por lo tanto, se valida la presente hipótesis.

4.2 DISCUSIÓN

De acuerdo al desarrollo y contrastando este trabajo de investigación con nuestros antecedentes, los resultados obtenidos nos llevan abordar los siguientes temas de discusión:

Apaza T. (2017), concluye que en el análisis general el clima organizacional de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A es determinante en el desempeño laboral del personal de la empresa por lo demostrado en el análisis de los cuadros y gráficos correspondientes observados anteriormente. A comparación de este trabajo el de investigación el clima laboral también es determinante e importante en el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje ya que un porcentaje importante de los trabajadores no está conforme con el clima laboral y por lo tanto no hay un buen desempeño como se espera esto repercute en el logro de objetivos de la entidad, así como lo podemos observar en la tabla 7 (pág. 86) y tabla 14 (pág. 92), según el análisis realizado en los cuadros y gráficos del trabajo de investigación.

Pavio A. (2013), concluye que el Clima Laboral de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, incide directamente en el desempeño del personal administrativo por lo demostrado en el análisis de los cuadros y gráficos correspondientes del 01 al 37, observados anteriormente.

Además, concluye que el clima laboral es percibido, directa o indirecta, por el personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno provocando



repercusiones de distinto tipo en el desempeño del personal según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

En el presente trabajo de investigación se concluye que el clima laboral influye directamente e indirectamente en el desempeño del personal administrativo así se muestra en el análisis de cuadros y gráficos, observados anteriormente.

Según el trabajo de investigación se observa que los trabajadores administrativos perciben directa e indirectamente el clima laboral para un buen desempeño del personal administrativo debe existir una mayor cooperación, comunicación y responsabilidad esto se puede ver en las figuras 1 a 5 (pág. 77 a la pág. 84), para así mejorar el desempeño laboral mediante el cumplimiento de trabajo, trabajo en equipo y cumplir con las tareas encomendadas de esta manera podemos observar que el clima laboral trae repercusiones tanto positivas como negativas en el desempeño del personal.

López C. (2017), concluye que en la cooperativa Cabanillas Mañazo es sumamente urgente desarrollar y aplicar lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral con sus respectivos factores para poder tener como resultado la satisfacción en los trabajadores y en los clientes. Además de una evaluación periódica del clima organizacional para poder determinar en qué grado se encuentra, desempeño laboral y satisfacción, porque en el trabajo de investigación se determinó que los factores de clima organizacional y desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción del trabajador y cliente.

En comparación con este trabajo de investigación se propone lineamientos para mejorar el clima laboral para obtener como consecuencia un buen desempeño del personal administrativo cada uno con sus respectivos factores así como la cooperación, estructura, responsabilidad, comunicación y desarrollo como se expresa en la página 115 a la página



120, ya que estos nos permitirán mejorar de forma determinante en el desempeño laboral, porque en el presente trabajo se determinó que el clima laboral y desempeño del personal incide en la satisfacción y desempeño de funciones de los trabajadores administrativos no como se espera en un 100%.

Pacheco C. (2017), concluye que los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, se demostró los factores encontrados que generan la insatisfacción laboral es la comunicación, tal como indican los cuadros 07 y 08 donde se aprecia que no existe una comunicación efectiva entre trabajadores y jefes, del mismo modo la actitud del jefe inmediato para con el trabajador es indiferente al asignarles tareas que no les corresponde.

En el presente trabajo de investigación según la encuesta realizada a los trabajadores administrativos del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, se concluye que no existe una comunicación como se espera entre el jefe inmediato y el subordinado tal como se muestra en las tablas 19 y 20 en la asignación de sus responsabilidades y el trato que le brinda el jefe inmediato no es el adecuado, además no hay la motivación, trabajo en equipo y tecnología necesario por parte de la dirección hacia los trabajadores tal como se muestra en la tabla 23 y tabla 15. Por lo tanto, el personal administrativo tiene una insatisfacción e indecisión laboral considerable en la entidad, para lo cual es imprescindible elaborar planes de trabajo, plan estratégico que ayude a que fomentar el trato óptimo del jefe inmediato a sus subordinados, así como en la asignación de sus responsabilidades para el logro de objetivos en común haciendo uso de del aspecto motivacional y trabajo en equipo.

Molleapaza M. (2017), concluye que el clima laboral es percibido directa o indirectamente, por el personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno provocando



repercusiones de distinto tipo en el desempeño del personal según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

Para disminuir la carencia de programas y lineamientos se hizo una propuesta (tener mayor confianza con los trabajadores, entrega detallada de normas hacia los trabajadores, dar a los trabajadores algún tipo de retribución) para que se pueda mejorar el clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno.

En comparación con nuestro trabajo de investigación se concluyó que el clima laboral es percibido de una manera directa e indirecta de acuerdo a los cuadros y gráficos mostrados anteriormente, en el personal del Programa Regional de Riego y Drenaje podemos indicar que trae consecuencias de distinta forma en el desempeño del personal de cada área u oficina en cada trabajador, como podemos observar en la tabla 15 respecto al ambiente laboral y con los compañeros de trabajo también observado en la tabla 17. Para lo cual proponemos lineamientos como, por ejemplo que la dirección y los directores ejecutivos tengan mayor seguridad al momento de cumplir con sus responsabilidades de cada área u oficina, que haya una planificación oportuna, para que de esta manera no se haga el desarrollo de actividades y ejecución de proyectos de manera improvisada tal como se muestra en el presente trabajo de investigación (pág. 115 a pág. 120), pero antes hacer un diagnóstico para una mejorar el clima laboral por consecuente habrá un mejor desempeño laboral si se mejora el aspecto motivacional, trabajo en equipo y la tecnología y comunicación, lo cual nos lleva cumplir con los objetivos trazados por el Programa Regional de Riego y Drenaje Puno.



V. CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación el clima laboral y el desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, luego del haber analizado los resultados antes mencionados, se llegó a las siguientes conclusiones que daremos a conocer a continuación.

PRIMERA: Después de analizar las Tablas y Figuras, se concluye que el clima laboral es percibido de forma positiva por el 55% del personal administrativo que labora en la institución y de forma negativa un 45% entonces el clima laboral influyo en el desempeño de funciones del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, obteniendo el resultado: óptimo de 56%, regular 11% y de forma deficiente el 33%.

Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que el Programa Regional de Riego y Drenaje tiene problemas y carencias con respecto al clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera adecuada es decir se observó que se trabaja de forma desorganizada, sin planificar, no hacer reconocimientos y no dar premios de forma justa, no dar facilidades en el trabajo, no reconocer el buen desempeño del trabajo realizado por los trabajadores, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado, las remuneraciones percibidas no son acordes al trabajo y el tiempo que se trabaja en dicha institución, no hay cooperación continua entre los trabajadores, los directivos contribuyen relativamente no como se espera para el progreso del trabajo, no hay una comunicación y desarrollo respecto a los beneficios de los trabajadores, y finalmente que el aspecto motivacional no es el adecuado y por lo que no hay un trabajo en equipo como debería existir. De esta manera influyo que el desempeño de las funciones del personal no se lleve



de manera óptima en un 100% como se esperaba, sino como se muestran en el trabajo de investigación en la Tabla 7 y Tabla 14.

SEGUNDA: la satisfacción laboral del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno de acuerdo con análisis efectuado en las Tablas y Figuras se concluye que relativamente se encuentran satisfechos pero una cantidad considerable de trabajadores no se sienten satisfechos respecto a las condiciones de trabajo así como la temperatura, tecnología y ruido, también hay insatisfacción considerable con el reconocimiento del trabajo bien hecho, hay insatisfacción laboral con el superior inmediato, insatisfacción con la responsabilidad asignada pero no en su totalidad por otra parte hay insatisfacción considerable por la gestión de la institución, hay indecisión de los trabajadores respecto a las sugerencias mencionadas hacia la institución y finalmente los trabajadores no en su totalidad están conformes con el horario de trabajo ya que habitualmente no se cumple con el horario normal, porque se extiende en la mayoría de veces . Satisfecho con 57% e insatisfecho con 43%; lo cual influyo en el desempeño del personal administrativo de manera óptima en 57%, regular en 15% y de manera deficiente 28% tal como se observa en la Tabla 29 y Tabla 38.

TERCERA: Respecto al análisis general se concluye que el clima laboral del Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, incide directamente en el desempeño del personal administrativo como se ha mostrado en las Tablas del 2 al 38 y Figuras del 1 al 33, observados anteriormente.

Entonces se concluye que el clima laboral es muy importante e indispensable en el desempeño laboral y desempeño de funciones del Programa Regional de Riego y Drenaje para el cumplimiento de objetivos de dicha institución.



Así mismo, se detalla que el clima laboral es percibido, directa o indirectamente por el personal administrativo de Programa Regional de Riego y Drenaje provocando repercusiones en el trabajo en equipo, trabajo personal y falta de cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad mencionada.

Para disminuir las falencias, carencia de cursos, pasantías, capacitaciones Inter instituciones y lineamientos se hizo una propuesta para que se pueda mejorar el clima laboral y desempeño del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje en busca de una mejora continua y brindar un servicio de calidad a la ciudadanía en este caso a las provincias, distritos, centros poblados y toda la región de Puno con los proyectos de irrigación.



VI. RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo de investigación y luego de haber formulado las conclusiones respectivas, nos permitimos dar a conocer las recomendaciones siguientes:

PRIMERA: Para mejorar los resultados en el desempeño de funciones del personal administrativo del Programa Regional de Riego y Drenaje - Puno se sugieren al Director Ejecutivo, Gobernador Regional de Puno, jefes de cada oficina y demás administrativos de la institución tengan mayor comunicación entre trabajadores ya que esto conllevará a que se desempeñen mejor en sus áreas de trabajo de cada uno de ellos, también trabajar de manera organizada y planificada, hacer reconocimientos y dar premios como estímulos estos pueden ser económicamente o con una certificación por parte de la institución, practicar la cooperación entre los trabajadores de la institución para mejorar las metas y objetivos trazados con la participación de los directores ejecutivos y jefes de cada oficina finalmente que haya mayor proporcionalidad en el aspecto de remuneraciones y el trabajo asignado por lo que debería haber un trabajo de igualdad de oportunidades, eficacia y eficiencia, legalidad, transparencia que son principios que están estipulados en el artículo III de la ley de servicio civil 30057.

SEGUNDA: Se sugiere al Director Ejecutivo del Programa Regional de Riego y Drenaje mejorar las condiciones físicas del centro de trabajo con la temperatura, la luz, ruido, tecnología, dar flexibilidad para optar por un método de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada trabajador, acercarse más al trabajador mediante la comunicación haciendo reuniones constante de 2 veces por mes para que así haya mayor interrelación de parte de los directivos con sus subordinados y de esta manera poder concretar una comunicación y hacer un trabajo en equipo, asignar responsabilidades según corresponda el área de trabajo y finalmente respetar el horario de trabajo estipulado en la institución



pública para que los trabajadores administrativos estén satisfechos y cumplir con sus responsabilidades en el tiempo establecido y dentro del horario de trabajo.

TERCERA: Finalizando con la investigación respecto a los lineamientos que se propuso se recomienda aplicarlos para resolver las carencias y falencias que se pudo evidenciar durante el proceso de investigación para mejorar el ambiente laboral en el Programa Regional de Riego y Drenaje Puno, también se considera evaluar constantemente al personal y programar capacitaciones semestrales o anuales para un mejor desempeño así como se menciona en la ley 30057 en el Capítulo II donde tiene como finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad. Para beneficiar a los ciudadanos de las provincias, distritos y centro poblados de toda la región de Puno.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andía, W. (2009). *Manual de gestión pública*. Lima: El saber.
- Apaza, T. (2017). *Análisis del Clima Organizacional y Determinación Laboral de los trabajadores de la empresa de generación Eléctrica San Gabán S.A.* Puno.
- Batista, C. (2012). *Posiciones Teóricas en torno a la Comunicación Organizacional*. Construcciones a las Ciencias Sociales.
- Brunet, I. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Charaja, F. (2011). *El mapic en la metodología de la investigación (2da Ed)*. Perú: Santiago Impresores.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: hill/interamericana editores, s.a de c.v.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-hill/interamericana editores, s.a de c.v.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2da Ed)*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.



- Fernández, C., Baptista, P., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación (5ta Ed)*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Fernández, C., Baptista, P., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta Ed)*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press.
- Herzberg Frederich, A. (1959). *The Motivation to Work New York*. wiley.
- Ley 30057. (s.f.). *Ley de Servicio Civil*. Lima.
- Lopez, C. (2017). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes - cooperativa de ahorro y crédito Cabanillas Mañazo - 2015*. Puno.
- Luque, R. (2001). *Como mejorar el clima laboral en equipos de trabajos*. Málaga: Sindicato de sanidad Málaga.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. Washington D.C: Centro de Investigación I.D.B bookstore.
- Martinez, M. (2003). *Gestión Empresarial: Equilibrio objetivo y valores*. Madrid: Días santos.
- Mejía, E. (2005). *Investigación de ciencias sociales*. Lima: UNMSM.
- Mendez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.



- Molleapaza, M. (2017). *Influencia del Clima Laboral y Cultura Organizacional en la Gestión Empresarial del Hotel Sillustani de la ciudad de Puno periodo 2014-2015*. Puno.
- Pacheco, C. (2017). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes - Banco de Crédito del Perú Agencia Puno - 2015*. Puno.
- Pavio, A. (2015). *Influencia del Clima Laboral en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano*. Puno.
- Ramírez, G. (2010). *Desempeño y su Relación con la productividad*. Empower.
- Resolución Ministerial N°623-2008/MINSA. (2009). *Metodología para el estudio del Clima Organizacional*. Lima: Diseño y Diagramación J.W.G.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional (6ta Ed)*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Rodriguez, J. (2003). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Ediciones Thompson.
- Stinger, L. Y. (1978). *Clima Organizacional*. New York: Simon y Shuster.
- Viamontes, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*. Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- Warr PJ, Cook J, Wall T. (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*. Journal of Occupational Psychology.



ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario del Clima Laboral.

INSTRUCCIONES:

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones del Programa Regional de Riego y Drenaje – Puno e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (X) aquella casilla que refleje su opinión personal para la investigación del trabajo.

Género Masculino () Femenino ()

Recuerde contestar todos los ITEMS

Usted tendrá una pregunta acerca de su institución en la que trabaja, para cada una de ellas tendrá 5 alternativas.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
RESPONSABILIDAD					
1	En mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.				
2	En esta institución los trabajadores disponen de iniciativas con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones				
3	Goza de autonomía en su institución.				
ESTRUCTURA					
4	Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo.				
5	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificar				
6	Las tareas de desempeño corresponden a mi función				
RECOMPENSAS					
7	En mi institución reconocen habitualmente la buena labor realizada				
8	En esta institución entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida				
9	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma equitativa y justa				
COOPERACIÓN					



10	La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y sus problemas.					
11	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.					
12	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
COMUNICACIÓN Y DESARROLLO						
13	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
14	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
15	En esta institución se trabaja en equipo, es decir los trabajadores y los jefes se apoyan unos a otros para cumplir los objetivos.					

Muchas gracias por su colaboración.



ANEXO 2: Cuestionario de Desempeño del Personal y Desempeño de Funciones.

INSTRUCCIONES:

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones del Programa Regional de Riego y Drenaje – Puno e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (X) aquella casilla que refleje su opinión personal para la investigación del trabajo.

Género Masculino () Femenino ()

Recuerde contestar todos los ITEMS

Usted tendrá una pregunta acerca de su institución en la que trabaja, para cada una de ellas tendrá 5 alternativas.

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente.	Insuficiente
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS					
1	Cumple con los objetivos de la institución				
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					
2	Tiene conocimiento de la estructura orgánica de la institución				
3	Conoce usted el MOF (Manual de Organización y Funciones)				
4	Conoce usted el ROF (Reglamento de Organización y funciones)				
5	Conoce usted el TUPA (Texto Único de Procesos Administrativos)				
RENDIMIENTO					
6	Es eficaz al momento de realizar su trabajo				
7	Es eficiente al momento de realizar su trabajo				
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS					
8	Aplica estrategias para lograr los objetivos				
DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES					
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
9	Reciben capacitaciones sobre su área de trabajo				



COOPERACIÓN						
10	Desempeño en el trabajo en equipo					
PRODUCCIÓN						
11	Cumple con el trabajo en el tiempo necesario					
CALIDAD DE SERVICIO						
12	Entrega puntualmente el trabajo encargado					
13	Es ordenado en la presentación de su trabajo					
CREATIVIDAD						
14	Aporta ideas creativas					

Muchas gracias por su colaboración.



ANEXO 3: Cuestionario de Satisfacción Laboral.

INSTRUCCIONES:

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones del Programa Regional de Riego y Drenaje – Puno e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (X) aquella casilla que refleje su opinión personal para la investigación del trabajo.

Género Masculino () Femenino ()

Recuerde contestar todos los ITEMS

Usted tendrá una pregunta acerca de su institución en la que trabaja, para cada una de ellas tendrá 5 alternativas.

N°	ITEMS	Altamente Insatisfecho	Insatisfecho	Indeciso	Satisfecho	Altamente Satisfecho
1	Condiciones físicas del trabajo (temperatura, luz, ruido, tecnología, etc.)					
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3	Tus compañeros de trabajo					
4	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5	Tu superior inmediato					
6	Responsabilidad que te ha asignado					
7	Tu especialidad laboral					
8	La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9	Relaciones entre dirección y trabajadores en tu institución					
10	Tus posibilidades de promocionar					
11	El modo en que tu institución está gestionada					
12	La atención que se presta a las sugerencias que haces					
13	Tu horario de trabajo					
14	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					

Muchas gracias por su colaboración.