



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CAPACIDAD DE GESTIÓN
INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE ENERGÍA
Y MINAS – PUNO, PERIODO 2018**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. JIMENA BEATRIZ GUTIERREZ CORI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2019



DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de investigación:

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos. Además de su infinita bondad y amor.

A mis amados padres Eusebio Gutierrez y Mercedes Cori, por haberme apoyado en todo momento, por el ejemplo de perseverancia y constancia, por sus consejos y los valores impartidos. Lo que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su infinito amor. Son mi mayor motivación.

A mis hermanos por su apoyo constante en el logro de mis objetivos y a todas las personas que confiaron en mis capacidades para que mi crecimiento profesional sea mejor cada día.



AGRADECIMIENTOS

- Mi agradecimiento al Dr. Nicolás Edgar Roque Barrios patrocinador de la tesis, por todo su apoyo, por la oportunidad y la confianza. Sus conocimientos, orientaciones y paciencia han sido fundamentales para mi formación.
- Al Lic. Willy Raul Ccama Ccori administrador de la Dirección Regional de Energía y Minas - Puno, por todo el apoyo brindado, las críticas y el interés mostrado antes y durante todo el proceso de mi investigación.
- Al personal nombrado de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, por todo el interés mostrado en mi trabajo, el apoyo incondicional y la oportunidad de permitirme realizar mis practicas pre – profesionales y profesionales en la institución.
- A mis Padres Mercedes Cori y Eusebio Gutierrez, a mis hermanos Omar y Henry, quienes estuvieron al pendiente de todas las dificultades que he podido pasar durante todo este tiempo.
- A todos mis amigos, a la Universidad Nacional del Altiplano y a la escuela profesional de Administración.
- A todos y cada uno de ustedes mi mayor gratitud.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
INDICE GENERAL	
INDICE DE TABLAS	
INDICE DE FIGURAS	
INDICE DE ACRONIMOS	
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	16
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5.1. Objetivo general	16
1.5.2. Objetivos específicos	16

CAPITULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1.1. A nivel internacional	18



2.1.2. A nivel nacional	20
2.1.3. A nivel local	22
2.2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.2.1. Clima organizacional	26
2.2.1.1. Características del clima organizacional	28
2.2.1.2. Dimensiones del clima organizacional	31
2.2.1.3. Tipos de clima organizacional.....	33
2.2.1.4. Modelos del clima organizacional.....	35
2.2.1.5. Importancia del clima organizacional en la administración de las organizaciones	37
2.2.1.6. El clima organizacional como herramienta de gestión.....	37
2.2.2. Gestión institucional	38
2.2.1. Indicadores para la evaluación de la gestión institucional	39
2.2.1. Tipología de los indicadores de gestión institucional.....	40
2.2.3. El POI	43
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	44

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE ESTUDIO	48
3.1.1. Descripción de la institución	48
3.1.2. Visión institucional	49
3.1.3. Misión institucional.....	49
3.1.4. Objetivos de la institución.....	49
3.1.5. Estructura orgánica.....	50



3.1.6.	Descripción de las funciones del organigrama estructural de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno	52
3.2.	PERIODO Y DURACION DEL ESTUDIO	57
3.3.	PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO.....	57
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.4.1.	Población.....	57
3.4.2.	Muestra.....	57
3.5.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.6.	PROCEDIMIENTOS.....	62
3.6.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.6.2.	TIPO O ALCANCE LA INVESTIGACIÓN	63
3.6.3.	METODOS DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.7.	VARIABLES	64
3.8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
CAPITULO IV		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1.	RESULTADOS.....	65
4.1.1.	Análisis y desarrollo de objetivos	65
4.1.2.	Contrastación de hipótesis.....	76
4.2.	DISCUSIÓN	77
4.3.	LINEAMIENTOS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CAPACIDAD DE GESTIÓN.....	79
V.	CONCLUSIONES.....	81
VI.	RECOMENDACIONES	82
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83



ANEXOS..... 85

Fecha de sustentación: Puno, 24 de mayo del 2019

Área : Administración de Recursos Humanos

Tema : Comportamiento Organizacional



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de los niveles de la variable Clima organizacional.....	65
Tabla 2. Distribución de los niveles de la dimensión Ambiente Físico.....	66
Tabla 3. Distribución de los niveles de la dimensión ambiente social	68
Tabla 4. Distribución de los niveles de la dimensión actitudes y valores.....	69
Tabla 5. Distribución de los niveles de la variable gestión institucional.....	70
Tabla 6. Distribución de los niveles de la dimensión eficacia.....	71
Tabla 7. Distribución de los niveles de la dimensión eficiencia.....	73
Tabla 8. Distribución de los niveles de la dimensión economía.....	74
Tabla 9. Distribución de los niveles de la dimensión calidad.....	75
Tabla 10. Prueba de spearman para la hipótesis general	76



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer.....	36
Figura 2. Indicadores de desempeño en el sector público.	41
Figura 3. Estructura orgánica del Gobierno Regional puno	51
Figura 4. Organigrama estructural de la Drem Puno	52
Figura 5. Diagrama del diseño de correlación	62
Figura 6. Niveles de la variable Clima organizacional.....	65
Figura 7. Niveles de la dimensión ambiente físico.....	67
Figura 8. Niveles de la dimensión ambiente social	68
Figura 9. Niveles de la dimensión actitudes y valores.....	69
Figura 10. Niveles de la variable gestión institucional.....	70
Figura 11. Niveles de la dimensión eficacia	72
Figura 12. Niveles de la dimensión eficiencia.....	73
Figura 13. Niveles de la dimensión economía.....	74
Figura 14. Niveles de la dimensión calidad.....	75



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

DREM : Dirección Regional de Energía y Minas

POI : Plan Operativo Institucional



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, así mismo determinar el nivel de asociación que existe entre estas dos variables. El problema de investigación está referido a que el personal que labora en la institución se ve afectado por los diversos factores que determinan el clima organizacional y en consecuencia no se logra concretar las metas programadas lo cual se ve reflejado en la evaluación de la gestión institucional. El tipo de investigación es de alcance descriptivo correlacional, para la obtención de información se aplicó una encuesta a una población conformada por 50 trabajadores de la institución que por ser una población pequeña se consideró población censal; los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios, uno para cada variable, los mismos que estuvieron compuestos por ítems, con una amplitud de escala de Likert. Finalmente, para medir el nivel de asociación que existe entre las variables, se utilizó el coeficiente de spearman; según los datos obtenidos en la presente investigación, se concluye que la asociatividad entre el clima organizacional y la gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, en el año 2018, es positiva moderada, con un nivel de correlación de 0,5 lo que indica que es significativa, tal como se planteó en la hipótesis general; en consecuencia existe dependencia entre ambas variables. También, se pudo reconocer que el clima organizacional es regular, debido a los diferentes factores que lo determinan. Así mismo la gestión institucional en el año 2018 fue regular por parte de los servidores públicos.

Palabras clave: Clima organizacional, capacidad, gestión, institución, objetivos, administración.



ABSTRACT

The purpose of this research work is to analyze the organizational climate and institutional management capacity of the Regional Directorate of Energy and Mines - Puno, and to determine the relationship between these two variables. The research problem is basically related to the fact that the staff that works in the institution is affected by the various factors that determine the organizational climate and, as a consequence, the programmed goals are not achieved, as reflected in the evaluation of the management institutional. The type of research is descriptive - correlational in scope, where a survey was applied to a population that consisted of 50 workers of the Regional Directorate of Energy and Mines - Puno, which, because it is a small population, was considered a population. census; the data collection instruments were two questionnaires, one for each variable, the same ones that were composed of items, with a scale of Likert scale. Finally, to measure the correlation between these two variables and their dimensions, we used the spearman coefficient. Thus, according to the data obtained in this research, it is concluded that the associativity between the organizational climate and the institutional management of the Regional Directorate of Energy and Mines - Puno, in 2018, is positive moderate, with a level of correlation of 0.5 which indicates that it is significant, as it was stated in the general hypothesis; consequently there is dependence between both variables. Also, it was possible to recognize that the organizational climate is regular, due to the different factors that determine it. Likewise, institutional management in 2018 was regular by public servants.

Keywords: Organizational climate, capacity, management, institution, objectives, administration



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización.

Esta investigación, se centró no sólo en el clima organizacional, sino también en la capacidad de gestión de la institución. Se reconoce que el clima organizacional es la piedra angular de la organización, pues tiene una relación directa con la capacidad de gestión institucional y esto a la vez, determina el logro de los objetivos organizacionales.

Con respecto, al clima organizacional en la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, se observó que el ambiente laboral no es lo óptimo. Es decir, los factores que existen para generar un buen clima organizacional son limitadas y poco contribuyen al buen desenvolvimiento de los trabajadores, estos factores son los siguientes:



Primero: La estructura de la institución presenta ambientes de trabajo que no son adecuados para generar un buen ambiente laboral respecto al trabajador. Además, los espacios no tienen una adecuada distribución, puesto que la instalación que es alquilada es pequeña; la iluminación de las instalaciones no es apropiadas y los colores de las paredes no generan un ambiente propicio. Asimismo, el frío en alguno de los ambientes es notorio en toda su dimensión.

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

Tercero: En cuanto a la motivación de los trabajadores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas por la productividad laboral, reconocimientos personales, condecoraciones, vacaciones, entre otros. Pero todo ello se lleva a cabo muy pocas veces durante el año.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los trabajadores de la institución, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos antecedentes, además sus documentos de gestión (ROF, MOF, CAP, TUPA) se encuentran desfasados de la realidad. Todo ello representa el reflejo de la capacidad de gestión institucional de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas de la población.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018 y qué relación existe entre estas variables?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles son los componentes que determinan el clima organizacional de la Dirección Regional de Energía y Minas, periodo 2018?
- ¿Cuáles son los indicadores de desempeño que permiten determinar la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018?
- ¿Qué lineamientos se debe considerar para mejorar el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional en la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018?

1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

De las variables en estudio se puede manifestar que existe relación entre el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.

1.3.2. Hipótesis específicas



El ambiente físico, el ambiente social y las actitudes y valores determinan el clima organizacional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.

Los indicadores de desempeño determinan la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Esta investigación es importante ya que prestar atención al clima organizacional que se tiene en una determinada institución puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella, es decir si los trabajadores se sienten identificados e integrados a la entidad es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar. En ese mismo contexto estudiar la capacidad de gestión institucional nos conlleva a la conducción de los recursos humanos con lo que cuenta la entidad hacia el logro de determinados objetivos y metas.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Analizar y determinar la relación entre el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar los componentes que determinan el clima organizacional de la Dirección Regional de Energía y Minas - Puno en el periodo 2018.



- Analizar los indicadores de desempeño que permiten determinar la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.
- Proponer lineamientos para mejorar el clima organizacional e incrementar la capacidad de gestión de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines del proyecto de investigación, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

2.1.1. A nivel internacional

Arratia (2010) en su tesis, “Clima organizacional y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones desde los Evaluados”, Universidad de Chile; concluye que:

Es relevante destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y el clima organizacional. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación fue posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y el clima organizacional se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aun cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido profesional y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

Valbuena (2013) en su tesis: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial”, Universidad Del Zulia – Venezuela; Luego de analizar los resultados que se obtuvieron se desprenden las siguientes conclusiones:



El tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades, mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones.

Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

Marroquin (2014) en su investigación “El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala” Universidad San Carlos - Guatemala; concluye que:

El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.



Menendez (2014) en su tesis "Clima organizacional en la municipalidad de El Progreso, Jutiapa", en Guatemala. Obtuvo las siguientes conclusiones como parte de su investigación:

El clima organizacional que se percibe al interior de la Municipal del Progreso, es de un ambiente moderadamente bueno, con una calificación ni muy alta ni muy baja.

Los servidores sienten que existe una excelente relación con el equipo de trabajo, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas factores como relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo, bienestar, satisfacción por los recursos y remuneración quienes se encuentran con una calificación media.

Existe rotación de personal en la institución debido a que las personas no están debidamente capacitadas, por sobre carga de trabajo y tienen bajo rendimiento.

2.1.2. A nivel nacional

Huaripoma & Rosado (2018) en su tesis, "Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicios en una entidad pública del cercado de lima 2017". Concluye que:

Las condiciones laborales se relacionan significativamente con la calidad de servicio que brindan los trabajadores de CAS. Los resultados demostraron que un buen confort físico de la institución, así como las relaciones interpersonales y los reconocimientos por el esfuerzo y dedicación de los trabajadores; conllevan a que las labores se cumplan con eficiencia y eficacia.



Espejo (2016) en su tesis, “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014”. Concluye que:

El clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó también que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de las actividades de la institución, es por ello que el personal tiene un deficiente desempeño.

Además, la inadecuada estructura con la cual trabajan influye directa y significativamente en un 60.6% en el Clima Organizacional, puesto que la institución labora bajo una estructura vertical y dificulta atender los requerimientos de los usuarios, también el trabajar bajo herramientas de gestión desfasadas hace que no se logre los objetivos planteados.

De la Cruz & Huamán (2016) en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015”. Concluye que:

El clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral es alto.

Además, con la investigación se determinó que el ambiente físico, el ambiente social y las actitudes como parte del clima organizacional; tienen una relación positiva



alta, con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015.

La intensidad de la relación hallada es de $r=58\%$ que tiene asociado una probabilidad de $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% los componentes del clima organizacional son altos.

Antezana & Ccanto (2015) en su tesis, “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la unidad de gestión educativa local Huancavelica – 2012” concluye que:

El clima organizacional; expresado en el potencial humano, influye en un 58.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica. En relación al diseño organizacional y cultura organizacional de la institución ocurre lo mismo, ya que influyen en un 64.7% sobre la gestión institucional.

2.1.3. A nivel local

Apaza (2018) en su tesis “Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de empresa Suvahi. Periodo 2017” concluye que:

Existe una relación directa, positiva y muy fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Suvahi con un nivel de significancia por menor a 0.01.

Los factores del clima organizacional como el liderazgo y motivación se van desarrollando adecuadamente dentro de la empresa en estudio, mientras que los factores de reciprocidad y comunicación vienen dándose de una forma deficiente.



Surco (2018) en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno – 2017” concluyo que:

Existe una correlación positiva considerable entre las variables, clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno.

Así mismo concluye que existe una correlación positiva media entre, las relaciones interpersonales y el desempeño laboral puesto que, de un total de 47 trabajadores encuestados, 26 indican que pocas veces se da las relaciones interpersonales y por consiguiente pocas veces el desempeño laboral es bueno.

Huamani (2015) en su investigación, “Gestión pública y desarrollo del departamento de Puno” concluyo que:

Los gobiernos locales y el gobierno regional de Puno, enfrentan problemas de capacidad de gestión de sus autoridades y funcionarios técnicos, debido a que cada cuatro años existe una rotación de personal además no hay un verdadero compromiso de trabajar con transparencia y profesionalismo.

Lo cual genera que las inversiones ejecutadas no tengan los resultados esperados de calidad y aceptación por parte de los administrados. En la mayoría de los casos se ha evidenciado ineficiencias, falta de compromisos y hechos de corrupción que han mermado la efectividad de la inversión sobre las mejoras de las condiciones de vida.



2.2. MARCO TEÓRICO

La investigación ha sido fundamentada en las siguientes teorías que sustentan el clima organizacional:

De acuerdo con Brunet (1999) dentro del concepto de clima organizacional subyace dos grandes escuelas de pensamiento: La escuela Gestalt y la escuela Funcionalista.

- La escuela Gestalt: Se centra en la organización de la percepción, entendida como, el todo es diferente a la suma de sus partes. Según esta escuela los sujetos comprenden el mundo que los rodea, basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.
- La escuela funcionalista: Manifiesta que, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Es necesario mencionar que la escuela gestalista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la



institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio.

Martin & Colbs (1998) hace referencia a las siguientes escuelas: Estructuralista, humanista, sociopolítica y crítica.

- Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual.

Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo, en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

- Para los humanistas el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.
- Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesionales tienen ante su organización.

En su teoría de clima organizacional menciona, que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones



organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Señala también que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las mismas influyen en la percepción individual del clima. Estas variables son:

- Variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una organización, constituyen los procesos organizacionales, entre estas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermediarias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la organización, las ganancias y las pérdidas.

2.2.1. Clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.



Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Ivamceovich (2006) señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

Likert (1968) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las



teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Rodríguez (1999) el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia con el sistema organizacional.

Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

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

2.2.1.1. Características del clima organizacional

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



Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve características que explicarían el clima existente en una determinada organización.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad (Empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.



- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.



- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.1.2. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organizacional y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigados por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan al ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones.

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa; así como la manera de ejercerlo.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.



- Las características de los procesos de toma de decisiones la pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento la planificación, así como la formación deseada.

Según Hall, insta la existencia de tres dimensiones que explica el clima existente en una determinada organización, estas son:

1. Ambiente físico

Es el lugar propiamente tal; donde las personas existen, viven o se mueven. El ambiente físico es el que proporciona los recursos necesarios para la supervivencia del hombre. Todas las empresas trabajan dentro del ambiente y se relacionan con él; como espacio físico nos brinda, condiciones de ruido, calor, etc.

2. Ambientes sociales

Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc. El ambiente social se compone de cualidades, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. Influyen en mayor grado en la empresa y representa el ambiente donde está y los individuos que interrelacionan y actúan.



3. Actitudes y valores

Son una condición y un resultado del aprendizaje. Son una condición del aprendizaje porque, aunque las variables cognitivas son necesarias para el aprendizaje, no son suficientes. Es necesaria también la presencia de unas variables motivacionales entre las que están las actitudes que son responsables de la activación, dirección y persistencia de la conducta. Los valores son correctas acciones que la sociedad ha establecido a través del tiempo y las acciones son la forma particular de cada persona de actuar ante determinadas situaciones, estas pueden ser de forma correcta o de forma negativa.

2.2.1.3. Tipos de clima organizacional

Likert, llega a determinar dos grandes tipos de clima organizacional las cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- Clima de tipo autoritario: sistema I autoritarismo explotador, sistema II autoritarismo paternalista.
- Sistema I: Autoritarismo Explotador. Este tipo de sistemas caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima de este tipo sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- Sistema II: Autoritarismo Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores a la



organización. También en este sistema se centraliza el control, en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

Este tipo de relaciones es característico en autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- Clima de tipo participativo: sistema III participación consultiva, sistema IV participación plena.
- Sistema III: Participación Consultiva. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones interiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema IV: Participación Plena. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las



relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El éxito en el funcionamiento de las organizaciones estará tanto más garantizado cuando mayor acercamiento haya con respecto al clima IV (Participación Plena). Todas las desconfianzas, amenazas, ordenes, medios, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiradores, delegaciones de funciones, en definitiva, en auténticas relaciones entre superiores y subordinados, dado que toda la dinámica organizativa va a asentarse sobre el principio de la participación, presente en todo el proceso participativo. Desde la planificación hasta la evaluación de tareas y resultados.

2.2.1.4. Modelos del clima organizacional

Edel *et al.* (2007) los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

A continuación se presenta el modelo que actualmente es el más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización.

Goncalves (2000) desde esa perspectiva menciona que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

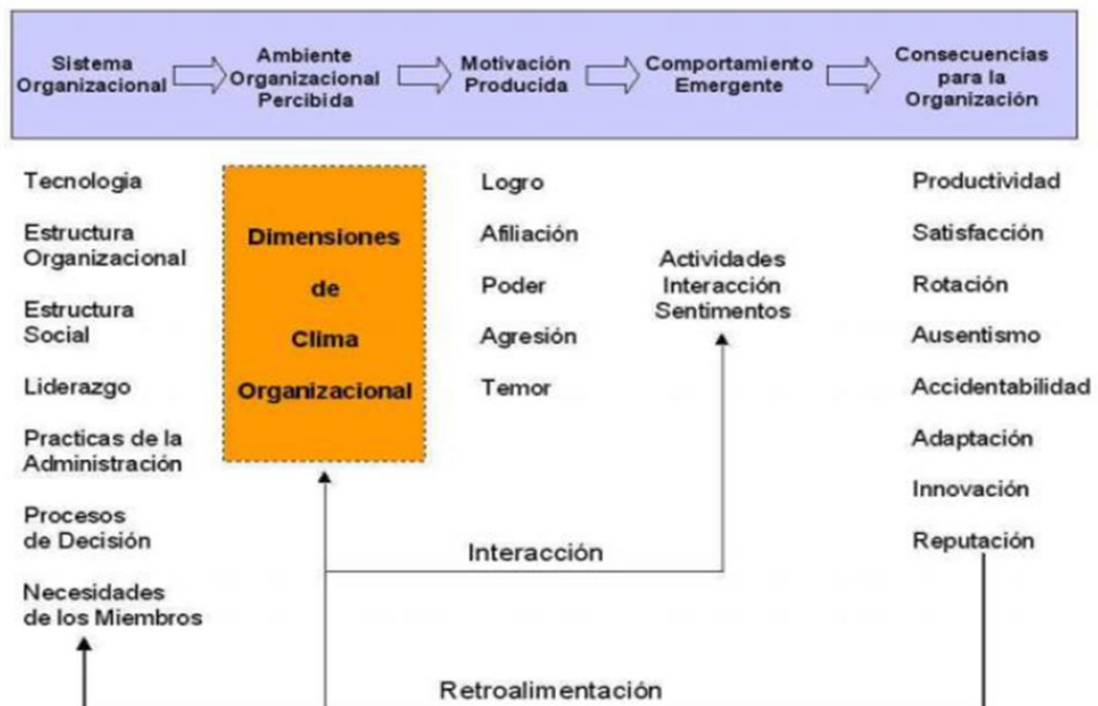


Figura 1. Modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para comprender la función que cumple el clima al interior de las organizaciones ya que no solo abarca componentes de



estructura organizacional, sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

2.2.1.5. Importancia del clima organizacional en la administración de las organizaciones

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR pone a disposición y conocimiento de las entidades públicas, gestores de recursos humanos, servidores civiles y la ciudadanía las Guías para la gestión de los procesos de “Clima Organizacional” y “Comunicación Interna” del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Es importante señalar que el proceso de Clima Organizacional comprende la gestión de la cultura organizacional, que tiene como finalidad ayudar a los miembros de la entidad a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, la gestión del clima organizacional, tiene como finalidad promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los servidores de la entidad, incrementando la motivación de las personas e impactando positivamente en los resultados de la organización.

2.2.1.6. El clima organizacional como herramienta de gestión

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen también en el comportamiento organizacional (Rodríguez *et al.*, 1975).

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la organización, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y



desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

2.2.2. Gestión institucional

El concepto de gestión, tal como se utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución.



La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

2.2.1. Indicadores para la evaluación de la gestión institucional

Ministerio de Economía y Hacienda (2007) los indicadores de gestión, pueden definirse como instrumentos de medición elegidos como variables relevantes que permiten reflejar una realidad compleja y que van referidos a un determinado intervalo temporal.

Se manifiestan como una herramienta imprescindible para el administrador público y para la sociedad administrada que le demanda responsabilidades.

Indicador

Un indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad de una organización. Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia. Es decir, son la información que agrega valor para la toma de decisiones.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades a través de la medición de aspectos tales como:



- Recursos
- Cargas de trabajo
- Resultados
- Impacto
- Productividad y
- Satisfacción

2.2.1. Tipología de los indicadores de gestión institucional

Rodríguez & Núñez (2012) establecieron una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, en el sentido de que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que desarrollan a partir del modelo de operación por procesos, los cuales soportan todas las actividades de la entidad pública.

La clasificación planteada busca evaluar cuan aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta servirá para mejorar cursos de acción y por ende mejora de la gestión institucional.

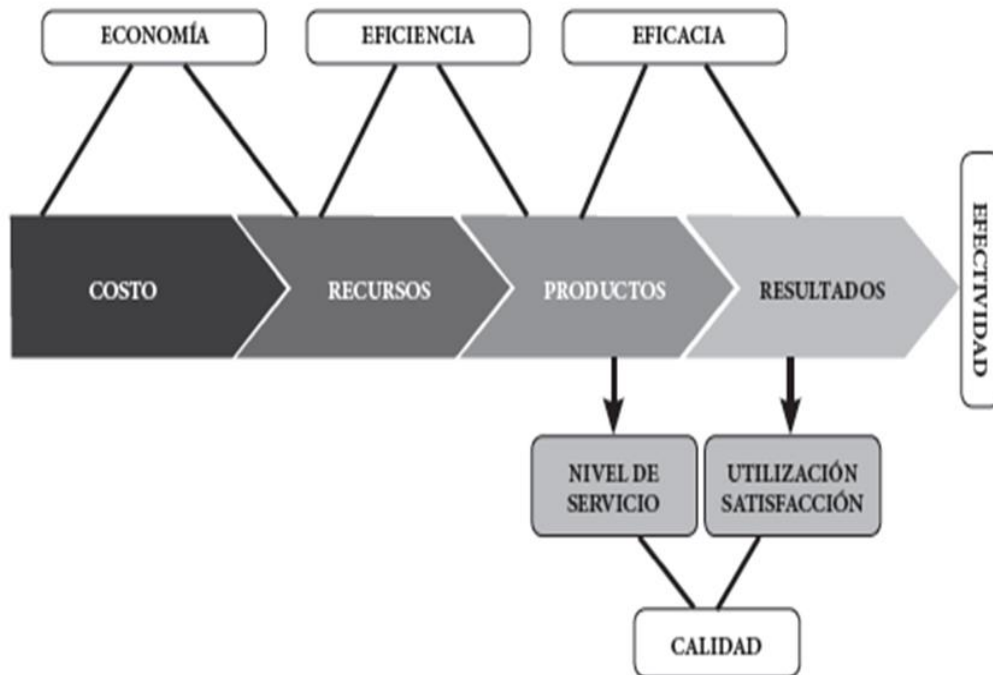


Figura 2. Indicadores de desempeño en el sector público.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal)

- **Eficiencia**

Puede conceptualizarse como la relación entre dos magnitudes físicas: producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar el nivel del producto.

Los indicadores de eficiencia, evalúan la relación de los recursos usados y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.



- **Eficacia**

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

- **Economía**

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre los fondos, especialmente cuando son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Uno de los indicadores típicos de economía es la capacidad de autofinanciamiento, la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos u otros pasivos.

Otro de los indicadores, son aquellos relacionados con el nivel de recursos financieros utilizados, en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución.



- **Calidad**

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de gestión de la institución, para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son indicadores de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

2.2.3. El POI

El Plan Operativo Institucional (POI) es un instrumento de gestión de corto plazo que define las actividades que se llevarán a cabo en periodos de un año, para el logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional.

Su estructura contiene entre otros puntos: los objetivos institucionales anuales, indicadores, metas, acciones operativas y proyectos.

El POI es necesario porque:

- Permite que la organización cuente con una lógica de conjunto para la acción institucional en un corto plazo.
- Contribuye a lograr la coherencia de la gestión institucional mediante la organización y coordinación de las diferentes dependencias, en función de las prioridades institucionales.

Los objetivos del POI

- Evitar la superposición (duplicación) de actividades entre las diferentes dependencias.
- Enfocar la gestión institucional en el logro de las prioridades establecidas.



- Identificar el papel de cada dependencia para el mejor desempeño de la misión institucional.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Clima**

Clima es el conjunto de condiciones atmosféricas propias de una zona. Los elementos del clima incluyen aspectos como la temperatura, las precipitaciones, la humedad y el viento.

En sentido figurado, la palabra 'clima' se usa también para referirse a las conjunto de condiciones o circunstancias que caracterizan una situación. Se utiliza de un modo similar a la palabra 'ambiente'. Se suele identificar especialmente con la percepción, la actitud y las relaciones existentes en un grupo de personas.

- **Organización**

Una organización es un sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. También se puede definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas.

Hay que aclarar que una organización sólo puede funcionar cuando hay individuos que se comunican y tienen intención de actuar de una manera coordinada para conseguir su propósito.



- **Capacidad**

Capacidad se refiere a la cualidad de ser capaz para algo determinado, dicha cualidad puede recaer en una persona, entidad o institución, e incluso, en una cosa. Es decir, la capacidad hace referencia a la posibilidad de una entidad para cumplir con una determinada función en atención a sus características, recursos, aptitudes y habilidades.

- **Gestión**

Es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

- **Institución**

Una institución es una forma de organización social, sea de tipo privada o pública, que cumple una función específica en la sociedad, y que obedece a unas normas y una estructura de roles que sus miembros deben respetar para cumplir su misión.

- **Administración**

La administración es una técnica que consiste en la planificación, estrategia u organización del total de los recursos con los que cuenta un ente, organismo, sociedad con el objetivo de extraer de ellos el máximo de beneficios posible según los fines deseados.



- **Objetivo**

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación y que se plantean de manera abstracta en un principio, pero luego pueden o no concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

Un objetivo puede ser alcanzado de manera individual o en caso contrario, de manera grupal, por la conformación de un equipo. En ambos casos, los esfuerzos y la voluntad se verán empujados por la previa disposición de los objetivos a alcanzar.

- **Régimen Laboral 276**

Este régimen de la Carrera Administrativa, es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos.

- **CAS**

El Contrato Administrativo de Servicios – CAS constituye una modalidad especial de contratación laboral, privativa del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, el régimen laboral de la



actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. El Régimen Laboral Especial del Decreto Legislativo 1057 tiene carácter transitorio.

- **Contrato por locación de servicios**

Por el contrato de locación de servicios el locador se obliga, sin estar subordinado al comitente, a prestarle sus servicios por cierto tiempo o para un trabajo determinado, a cambio de una retribución.

Esta relación se encuentra regulada en el Código Civil, arts. 1764° y siguientes, señalando que pueden ser materia de este tipo de contrato toda clase de servicios materiales e intelectuales.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE ESTUDIO

3.1.1. Descripción de la institución

La Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, según el Organigrama Estructural del Gobierno Regional Puno, depende jerárquicamente y funcionalmente de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico. La misma que depende funcionalmente de la Gerencia General Regional del Gobierno Regional Puno según Ordenanza Regional N° 014-2013; y a su vez la Dirección Regional de Energía y Minas depende normativamente del Ministerio de Energía y Minas.

Presupuestalmente, la Dirección Regional de Energía y Minas es la meta N° 054, de la Unidad Ejecutora 902 Región Puno – Sede Central. La Dirección Regional de Energía y Minas es el órgano rector del sector en mención en la Región Puno, en la que se desarrollan actividades de exploración, explotación, procesamiento y comercialización de los recursos energéticos y mineros. Así mismo, está encargada de la regulación de las actividades con un enfoque sostenible en el ámbito de la Dirección del Gobierno Regional Puno.

La Dirección de Energía, es el órgano técnico - ejecutivo, encargado de promover el desarrollo de las actividades de hidrocarburos y electricidad.

Como labor principal corresponde a impulsar y apoyar la constitución de empresas privadas, orientando a los potenciales inversionistas sobre la aplicación de la legislación vigente y los procedimientos sectoriales a seguir.



- Dirección de la entidad

La DREM – Puno tiene su domicilio legal ubicado en la región y provincia de Puno sito en la urbanización Chanu Chanu - I etapa manzana E, lote 12.

- Teléfono 051 – 352431
- Página web: <http://drepuno.gob.pe>

3.1.2. Visión institucional

Ser una entidad pública descentralizada del sector minero energético, eficiente y transparente, con personal altamente calificado que brinda servicios de calidad al usuario.

3.1.3. Misión institucional

Promover el desarrollo sostenible y formal de las actividades minero energético, impulsando la inversión privada de los Pequeños Productores Mineros y Productores Mineros Artesanales en la región Puno, con un mínimo de impacto ambiental, manteniendo relaciones armoniosas con la comunidad.

3.1.4. Objetivos de la institución

Objetivo general

El objetivo general es Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar, y administrar los planes y políticas en materia de energía, minas e hidrocarburos de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.



Objetivos específicos

- Fomentar y supervisar las actividades de la pequeña minería y la minería artesanal y la exploración y explotación de los recursos mineros de la región con arreglo a Ley.
- Impulsar proyectos y obras de generación de energía y electrificación urbana rurales, así como para el aprovechamiento de hidrocarburos de la región. Asimismo, otorgar concesiones para minicentrales de generación eléctrica.
- Conducir, ejecutar, supervisar y cooperar en programas de electrificación rural regionales, en el marco del Plan Nacional de Electrificación Rural.

3.1.5. Estructura orgánica

La Dirección Regional de Energía y Minas (DREM-PUNO) tiene como estructura organizacional interna lo siguiente:

- Órgano de dirección:

Dirección Regional a cargo del Director Regional
- Órgano de asesoramiento y apoyo:

Oficina de Administración y Gestión Institucional
- Órgano de línea:
 - Dirección de Minería.
 - Dirección de Energía.
 - Dirección de Medio Ambiente.

- Ventanilla única.

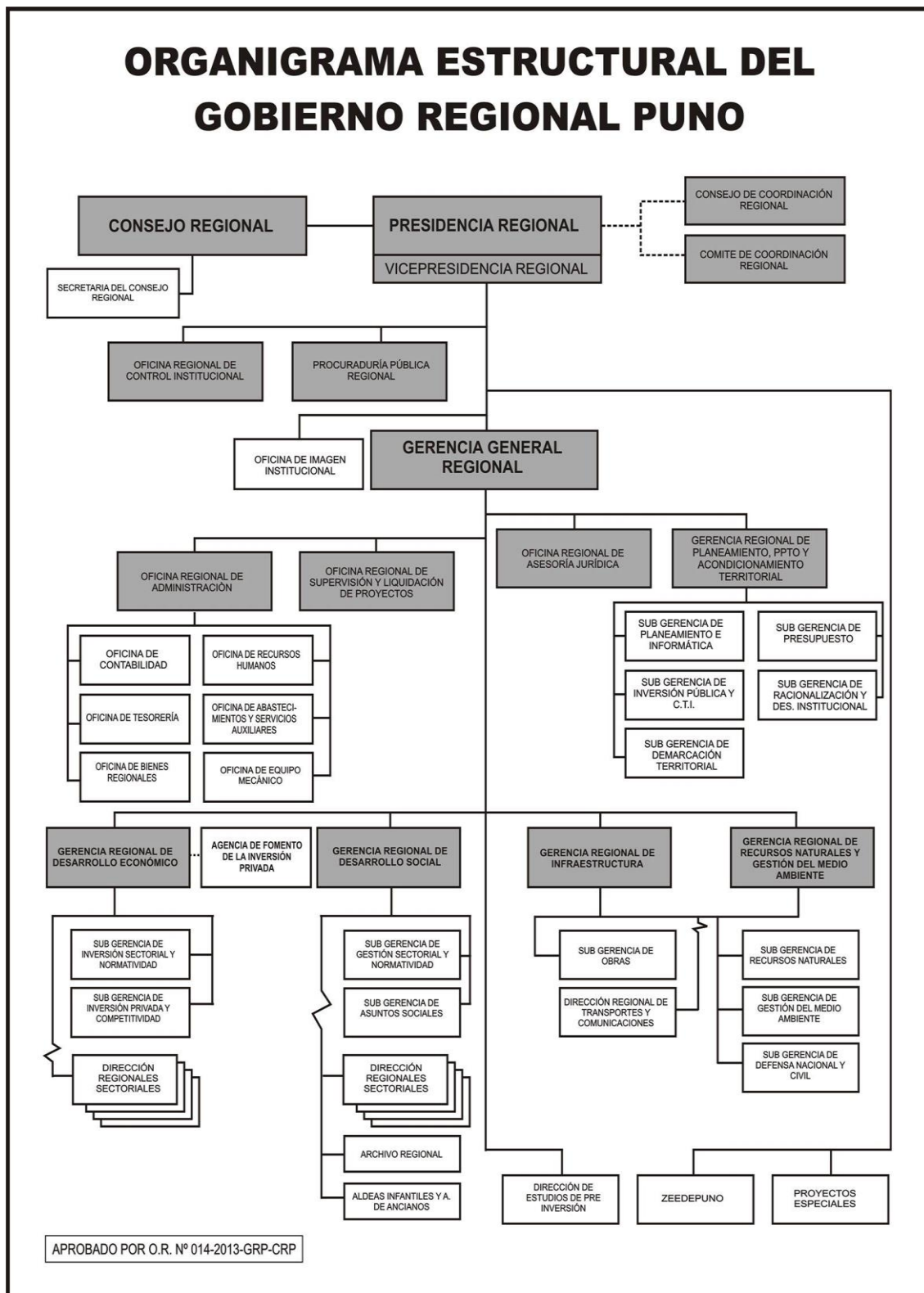


Figura 3. Estructura orgánica del Gobierno Regional puno

Fuente: Manual de organización y funciones (MOF) del Gobierno Regional Puno.



Figura 4. Organigrama estructural de la Drem Puno

Fuente: Manual de organización y funciones (MOF) DREM – PUNO.

3.1.6. Descripción de las funciones del organigrama estructural de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno

a) Dirección ejecutiva

La Dirección Regional es el máximo nivel de decisión y ejecución de Dirección Regional de Energía Minas (DREM-puno) responsable del cumplimiento de las funciones, objetivos y metas de la institución, en concordancia con los lineamientos de política de desarrollo Regional y Nacional.

La Dirección Ejecutiva, está a cargo de un funcionario, con categoría de director, el cual es designado por Resolución Ejecutiva Presidencial del Gobierno Regional de Puno.

El Director Ejecutivo, es el funcionario de la más alta jerarquía administrativa del Dirección Regional de Energía Minas. (DREM-PUNO) y es el titular de la Dirección;



depende del Gobernador Regional y secretaría técnica del consejo transitorio de administración Regional Puno.

b) Órgano de control interno

Es el órgano encargado de prestar asesoramiento en materia jurídica a las oficinas del Dirección Regional puno. Está a cargo de un abogado que depende directamente de la Dirección Regional.

c) Dirección de administración

La Oficina de Administración, es el órgano de apoyo encargado de planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar, evaluar y coordinar la correcta aplicación de las normas y sistemas administrativos de: Contabilidad, Tesorería, Abastecimientos y Personal del Dirección Regional.

Funciones de la dirección de administración:

- Organizar, coordinar, ejecutar y controlar todas las acciones del área; referidas a los recursos financieros, abastecimientos; servicios auxiliares y el personal que labora. De acuerdo con las normas y disposiciones contenidas en la Ley Anual de Presupuesto, Ley Marco del Proceso Presupuestario, Normas del Sistema Nacional de Control y normas generales de los Sistemas Administrativos. Del mismo modo todas las disposiciones emanadas por la Gerencia Regional de Administración del CTAR-Puno.
- Proponer a la Dirección Ejecutiva, las acciones de selección, capacitación y evaluación de personal a propuesta de las Direcciones de Línea; con el objeto de coadyuvar al óptimo uso de los recursos humanos,



funcionamiento del Dirección Regional de Energía y Minas (DREM-PUNO).

- Participar en la formulación del presupuesto y documentos técnicos normativos, en coordinación con la oficina de Planificación y Presupuesto y demás órganos integrantes del. Dirección Regional de Energía y Minas (DREM-PUNO).
- Mantener actualizada la información financiera, presupuestal y patrimonial de la entidad. Formular y presentar a la Dirección Ejecutiva los estados financieros y presupuestarios mensuales y anuales para que sean aprobados y tramitados por la Dirección a los órganos correspondientes de la Administración, en los plazos establecidos y propender a la oportuna presentación de estados financieros y la información contable.

d) Dirección de minería

La Dirección de Minería, es el Órgano técnico ejecutivo encargado de promover las inversiones en el sector aplicando las leyes y normas vigentes, velando por la seguridad en el trabajo y la preservación del medio ambiente, así como cautelando que el otorgamiento del derecho de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales se realice en armonía con el interés de la Nación, el bien común y dentro de los límites y principios establecidos en las leyes especiales y en las normas reglamentarias sobre la materia. Depende jerárquica, funcional y administrativamente del Director Regional.



Funciones de la dirección de minería

- Promover la inversión privada para la exploración y explotación técnica y racional de los recursos mineros, metálicos y no metálicos del departamento; con tecnología limpia, responsabilidad social y ambiental.
- Propiciar que las actividades mineras se desarrollen en condiciones de mayor seguridad para los trabajadores y la sociedad, preservando el medio ambiente y manteniendo relaciones armoniosas con la comunidad.
- Mitigar los efectos sociales, ambientales y de seguridad de la pequeña minería y minería artesanal.
- Supervisar y fiscalizar las empresas mineras que se encuentran en explotación en el departamento de Puno, para determinar la responsabilidad social ambiental.
- Impulsar la formalización de pequeños mineros y mineros artesanales.

e) Dirección de energía

- Impulsar la ejecución de proyectos energéticos y de concesiones para centrales y mini centrales de generación eléctrica, priorizando en el Plan Nacional de Electrificación.
- Ampliar la infraestructura energética en áreas rurales alto andinas, zonas de frontera y limítrofe, para impulsar las actividades económicas productivas generadoras de empleo.
- Desarrollar el sector energético con mínimo impacto ambiental y bajas emisiones de carbono en un marco de Desarrollo Sostenible.



f) Dirección de medio ambiente

- Impulsar acciones que permitan perfeccionar la normatividad destinada a dar solución a los pasivos ambientales históricos ocasionados en el pasado por las actividades del sector.
- Promover la inversión privada perfeccionando la legislación socio-ambiental que garantice la estabilidad jurídica de las empresas inversionistas e incentive el desarrollo sostenible de las actividades mineros energéticos.
- Impulsar proyectos y obras de generación de energía y electrificación urbana rurales, así como para el aprovechamiento de hidrocarburos de la región. Asimismo, otorgar concesiones para mini centrales de generación eléctrica.
- Otorgar concesiones para pequeña minería y minería artesanal de alcance regional.

g) Ventanilla única

La oficina de ventanilla única de la Dirección Regional de Energía y Minas está orientada a simplificar el proceso de formalización minera, para dinamizar los trámites que realizan los mineros informales en toda la región. Esta oficina tiene como objetivo principal evaluar los expedientes mediante un sistema virtual integral, para canalizar y agilizar los procedimientos de formalización de la minería informal que se realizan por la vía extraordinaria en la región de Puno.



3.2. PERIODO Y DURACION DEL ESTUDIO

EL periodo de desarrollo de la investigación fue desde el 20 de julio del 2018 al 20 de diciembre del 2018.

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

La técnica utilizada para las variables: Gestión de recursos humanos y objetivos institucionales fue la encuesta que consistió en la recopilación de la información en la muestra de estudio. Houstin ((s.f.) citado por Hernández et al., 2014) define esta técnica como “un método sistemático que recolecta información de un grupo seleccionado de personas mediante preguntas” (p. 167).

El instrumento que se utilizo fue el cuestionario con escala de Likert, el instrumento que según Vizquerra (2009) sirven para medir el conocimiento o la capacidad adquiridos mediante la exposición de situaciones intencionales o no.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Oseda (2012) la población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares. La investigación abarco tomando como referencia a los 50 trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas de Puno – 2018.

3.4.2. Muestra

Oseda (2012) la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la



principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población.

Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.

Es una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. La muestra se clasifica en probabilística y no probabilística; por la naturaleza del estudio el muestreo será probabilístico o aleatorio, porque según González *et al.* (2014) (...) los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser extraídos (p. 167).

El muestro utilizado fue censal – no probabilístico, es decir el tamaño de la población es igual a la muestra.

- **Censal**

La muestra se considera censal pues se selecciona el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Arias (2012) establece la muestra censal como aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

- **No probabilística**

Llamado también muestra dirigida para la determinación suponen un procedimiento de selección orientado a las características de la investigación, más que



por un criterio estadístico de generalización. La ventaja de una muestra no probabilísticas desde la visión cuantitativa es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (Sampieri *et al.*, 2006).

La población con la cual se realizó el presente trabajo de investigación, estuvo conformada por 50 trabajadores que laboran bajo las diferentes modalidades de contratación personal en la Dirección Regional de Energía y Minas, Puno, 2018. Por lo que se trabajó con población censal no probabilística no se determinó muestra ni se utilizó muestreo.

PERSONAL DREM – PUNO 2018

MODALIDAD DE CONTRATO DE TRABAJO	N° DE PERSONAL
- Régimen 276	5
Alvarez Quispe Jesus Obed	
Pinelo Garnica Guillermo	
Tapia Gomez Aurea Leonor	
Choque Fernandez Hector	
Iglesias Bedoya Zaida	



- Contrato Administrativo de Servicios (CAS)	20																								
<table border="1"><tr><td>Chayña Chayña Nestor</td><td>Tintaya Mamani Eriberto</td></tr><tr><td>Ccari Apaza Holger</td><td>Ojeda Tito Alfonso</td></tr><tr><td>Flores Ponce Grover</td><td>Ccama Ccori Wily</td></tr><tr><td>Puma Mamani Ninfo</td><td>Ovalle Machaca Josue</td></tr><tr><td>Chambilla Acero Luz</td><td>Apaza Huacantara Vidal</td></tr><tr><td>Duran Mamani Juan</td><td>Ticona Quenta Nazario</td></tr><tr><td>Ramirez Choque Alberto</td><td>Villahermosa Yucra Dai</td></tr><tr><td>Apaza Canaza Teofilo</td><td>Condori Chino Silverio</td></tr><tr><td>Calsina Paricahua Lesmes</td><td>Camacho Espinoza Orland</td></tr><tr><td>Albarracin Machicao Rudy</td><td>Naira Arivilca Angel</td></tr></table>	Chayña Chayña Nestor	Tintaya Mamani Eriberto	Ccari Apaza Holger	Ojeda Tito Alfonso	Flores Ponce Grover	Ccama Ccori Wily	Puma Mamani Ninfo	Ovalle Machaca Josue	Chambilla Acero Luz	Apaza Huacantara Vidal	Duran Mamani Juan	Ticona Quenta Nazario	Ramirez Choque Alberto	Villahermosa Yucra Dai	Apaza Canaza Teofilo	Condori Chino Silverio	Calsina Paricahua Lesmes	Camacho Espinoza Orland	Albarracin Machicao Rudy	Naira Arivilca Angel					
Chayña Chayña Nestor	Tintaya Mamani Eriberto																								
Ccari Apaza Holger	Ojeda Tito Alfonso																								
Flores Ponce Grover	Ccama Ccori Wily																								
Puma Mamani Ninfo	Ovalle Machaca Josue																								
Chambilla Acero Luz	Apaza Huacantara Vidal																								
Duran Mamani Juan	Ticona Quenta Nazario																								
Ramirez Choque Alberto	Villahermosa Yucra Dai																								
Apaza Canaza Teofilo	Condori Chino Silverio																								
Calsina Paricahua Lesmes	Camacho Espinoza Orland																								
Albarracin Machicao Rudy	Naira Arivilca Angel																								
	25																								
<table border="1"><tr><td>Quilla Inquilla Samo</td><td>Uchamaco Apaza Estefany</td></tr><tr><td>Humalla Chahuara Noemi</td><td>Acero Cutipa Rene</td></tr><tr><td>Nina Paye Kevin</td><td>Ojeda Castillo Lenin</td></tr><tr><td>Patana Gutierrez Rossy</td><td>Usedo Vilca Sonia</td></tr><tr><td>Lope Llamoca Lenin</td><td>Ayala Machaca Mirian</td></tr><tr><td>Rios Arhuire Mery</td><td>Gomez Estrada Ruben</td></tr><tr><td>Condori Mamani Esly</td><td>Condori Queque Ruth</td></tr><tr><td>Quispe Perca Carolina</td><td>Atencio Quispe Veronica</td></tr><tr><td>Diaz Apaza Mary</td><td>Ventura Huanca Lucio</td></tr><tr><td>Solorzano Callohuca Yuli</td><td>Condori Quispe Luzmila</td></tr><tr><td>Mandamiento Ruiz Yesi</td><td>Vargas Tintaya ERnesto</td></tr><tr><td>Flores Lopez Enrique</td><td>Caceres Limachi Fany</td></tr></table>	Quilla Inquilla Samo	Uchamaco Apaza Estefany	Humalla Chahuara Noemi	Acero Cutipa Rene	Nina Paye Kevin	Ojeda Castillo Lenin	Patana Gutierrez Rossy	Usedo Vilca Sonia	Lope Llamoca Lenin	Ayala Machaca Mirian	Rios Arhuire Mery	Gomez Estrada Ruben	Condori Mamani Esly	Condori Queque Ruth	Quispe Perca Carolina	Atencio Quispe Veronica	Diaz Apaza Mary	Ventura Huanca Lucio	Solorzano Callohuca Yuli	Condori Quispe Luzmila	Mandamiento Ruiz Yesi	Vargas Tintaya ERnesto	Flores Lopez Enrique	Caceres Limachi Fany	
Quilla Inquilla Samo	Uchamaco Apaza Estefany																								
Humalla Chahuara Noemi	Acero Cutipa Rene																								
Nina Paye Kevin	Ojeda Castillo Lenin																								
Patana Gutierrez Rossy	Usedo Vilca Sonia																								
Lope Llamoca Lenin	Ayala Machaca Mirian																								
Rios Arhuire Mery	Gomez Estrada Ruben																								
Condori Mamani Esly	Condori Queque Ruth																								
Quispe Perca Carolina	Atencio Quispe Veronica																								
Diaz Apaza Mary	Ventura Huanca Lucio																								
Solorzano Callohuca Yuli	Condori Quispe Luzmila																								
Mandamiento Ruiz Yesi	Vargas Tintaya ERnesto																								
Flores Lopez Enrique	Caceres Limachi Fany																								



Mayta Quispe Rosa	
- Contrato por locación de servicios	
TOTAL	50

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental: Transaccional – Descriptivo y Correlativo.

La investigación no experimental investigación no experimental es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (Aguilar *et al.*, 2016).

Es transaccional descriptivo porque el objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. Proporciona una visión de una situación dada (Sampieri *et al.*, 2014).

Es también transaccional correlativo pues en un momento dado de la investigación se pretende describir la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado.

El diseño de la siguiente investigación se encuentra en el siguiente diagrama:

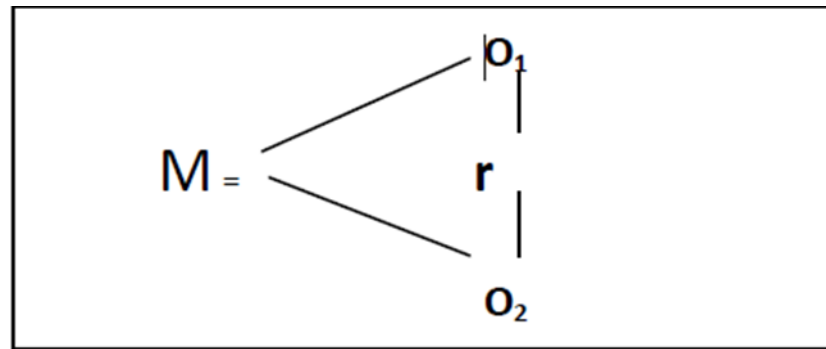


Figura 5. Diagrama del diseño de correlación

Donde:

M : Representa la muestra de estudio: Trabajadores

O₁ : Variable 1: Clima organizacional

O₂ : Variable 2: Gestión institucional

R : Indica la correlación entre ambas variables

De acuerdo a este diseño se describe y explica los datos recolectados en la muestra de estudio sin afectarlos.

3.6. PROCEDIMIENTOS

Para desarrollar el trabajo de investigación se tomó como referencia el texto Metodología de la Investigación de Hernández (2014).

3.6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque que se utilizó en el presente trabajo de investigación es el enfoque cuantitativo, tomando en consideración lo siguiente:

Sampieri *et al.* (2009) “El enfoque cuantitativo se fundamenta en el ámbito estadístico, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o



problema planteado. Este enfoque utiliza la recolección de datos para comprobar hipótesis, así mismo se emplean experimentaciones y análisis de causa-efecto, también se debe resaltar que este tipo de investigación conlleva a un proceso secuencial y deductivo.

De acuerdo a esta afirmación el enfoque de la presente investigación será el Cuantitativo debido a que se ha respetado una serie de procesos empezando por concebir la idea en base a un tema de mucho interés, planteando el problema y fijando objetivos e hipótesis, seguidamente se estructura un marco teórico y conceptual para brindarle el debido respaldo teórico, por último se realizó la recolección y análisis de datos y el planteamiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones de modo que se siguió una secuencia para probar las hipótesis.

3.6.2. TIPO O ALCANCE LA INVESTIGACIÓN

Considerando la tipología de Hernández, Fernández y Baptista (2014) se eligió el tipo de investigación descriptiva de corte transversal; puesto que se analizó y evaluó los datos sobre el clima organizacional y capacidad de gestión institucional a través de conceptos, variables, dimensiones o componentes referidos a estos, para someterlos luego a un análisis, describiendo los hechos y definiendo su comportamiento.

3.6.3. METODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizó en la investigación es el descriptivo.

Según Sampieri *et al.* (2014) la investigación descriptiva, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.



En la investigación realizada se pretende describir como es el clima organizacional en la DREM – Puno, así mismo describir cómo ha sido la gestión institucional en el año 2018.

3.7. VARIABLES

3.8. ANALISIS DE RESULTADOS

Para el análisis estadístico de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizará la estadística descriptiva, ya que ésta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivos se utilizó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013, así mismo se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 21. Los datos serán tabulados y presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se aplicará el coeficiente Rho de Spearman, ya que el propósito fue determinar la relación entre las dos variables a un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Análisis y desarrollo de objetivos

De los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas podemos destacar los siguientes:

Variable 1 “Clima organizacional”

Tabla 1. Distribución de los niveles de la variable Clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Clima organizacional</i>	Deficiente	11	22,0	22,0	22,0
	Regular	32	64,0	64,0	86,0
	Bueno	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

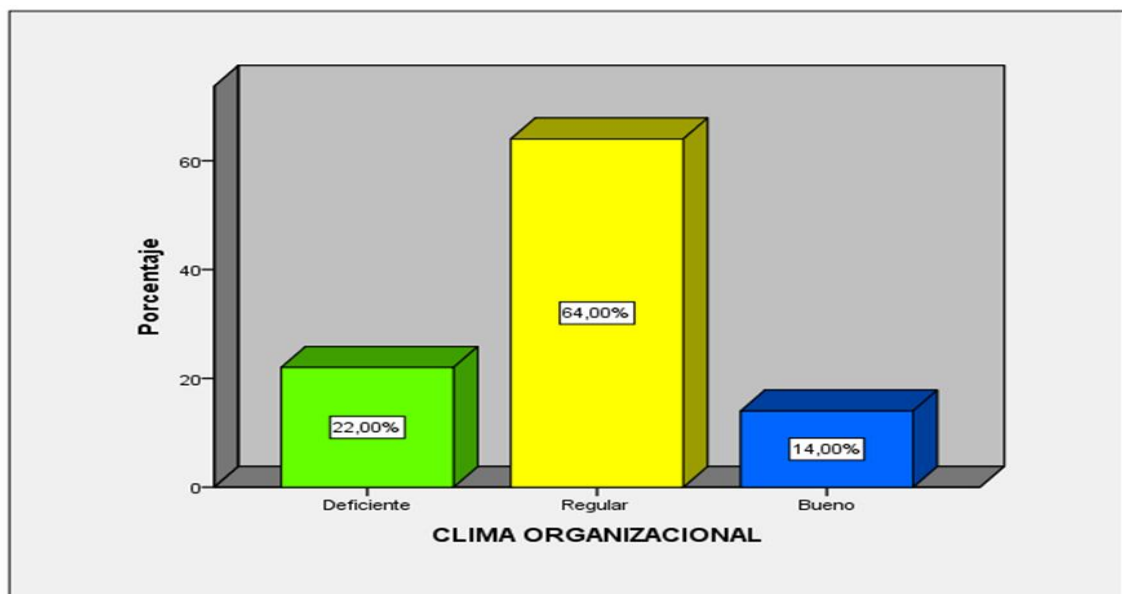


Figura 6. Niveles de la variable Clima organizacional

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la operacionalización de la variable.

De la tabla 3 y figura 6, muestra los resultados de la variable Clima Organizacional en el personal de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, donde el 22% de los encuestados mencionan que el clima organizacional es deficiente en la institución, mientras que un 64% considera que es regular y tan solo el 14% de los trabajadores manifiestan que es bueno. Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que el clima organizacional es regular, debido a que las instalaciones físicas no son adecuadas, además de ello las relaciones sociales entre jefe-subordinado no es buena, ya que el director es una persona que no genera confianza entre sus trabajadores y muestra una actitud autoritaria frente a diferentes situaciones que se presentan.

Distribución de las dimensiones de la variable Clima Organizacional

- Ambiente físico

Tabla 2. Distribución de los niveles de la dimensión Ambiente Físico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Amb.</i>	Deficiente	43	86,0	86,0	86,0
<i>Físico</i>	Regular	4	8,0	8,0	94,0
	Bueno	3	6,0	6,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

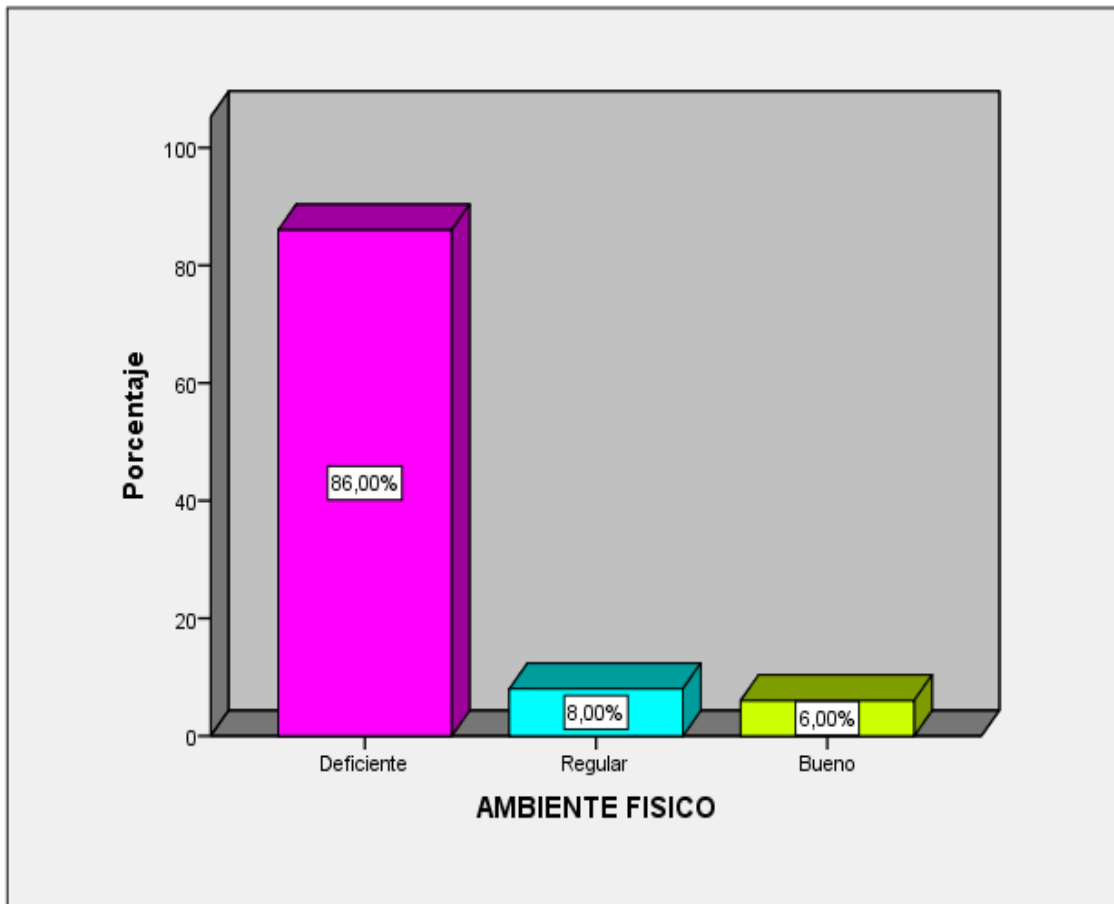


Figura 7. Niveles de la dimensión ambiente físico

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la operacionalización de la dimensión ambiente físico.

De la tabla 4 y figura 7, muestra los resultados de la variable Clima Organizacional, referente a la dimensión ambiente físico, y como lo percibe el personal de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, donde el 86% de los encuestados consideran que las condiciones del ambiente físico donde laboran es deficiente, mientras que un 8% considera que es regular y tan solo el 6% de los trabajadores manifiestan que es bueno. Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que las instalaciones de la DREM – Puno no son adecuadas para el desenvolvimiento de las labores de los trabajadores, puesto que en algunas de las oficinas el frío es notable en toda su dimensión y los espacios son muy reducidos. Es preciso considerar que en ciertas oficinas así como la dirección y la oficina de administración se encuentran bien ubicadas y amobladas.

- **Ambiente social**

Tabla 3. Distribución de los niveles de la dimensión ambiente social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Amb.</i>	Deficiente	4	8,0	8,0	8,0
<i>Social</i>	Regular	28	56,0	56,0	64,0
	Bueno	18	36,0	36,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

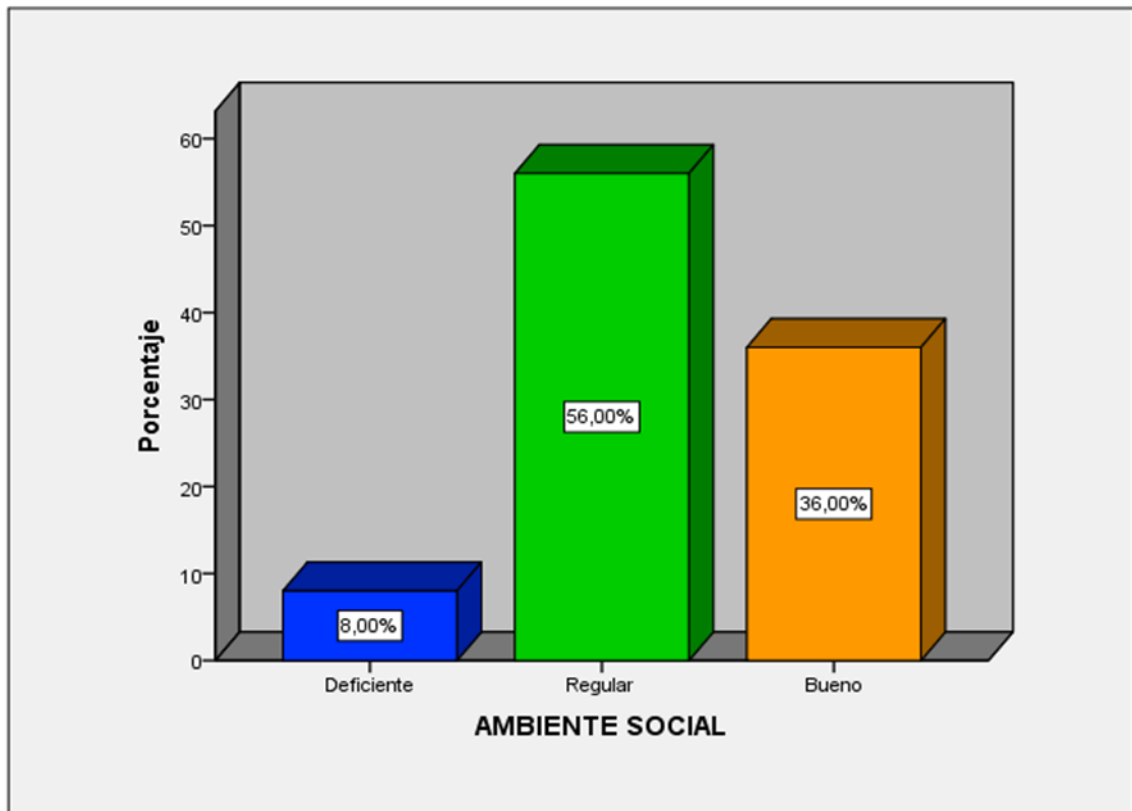


Figura 8. Niveles de la dimensión ambiente social

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la operacionalización de la dimensión ambiente social.

De la tabla 5 y figura 8, se muestra los resultados de la variable Clima Organizacional, referente a la dimensión ambiente social, y como lo percibe el personal

de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, donde el 8% de los encuestados consideran que las relaciones sociales entre los trabajadores es deficiente, mientras que un 56% considera que es regular y tan solo el 36% de los trabajadores manifiestan que es bueno. Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que las relaciones sociales entre los trabajadores de la DREM – Puno se dan de manera regular y un tanto bueno.

- **Actitudes y valores**

Tabla 4. Distribución de los niveles de la dimensión actitudes y valores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Actitudes y valores</i>	Deficiente	3	6,0	6,0
	Regular	36	72,0	78,0
	Bueno	11	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

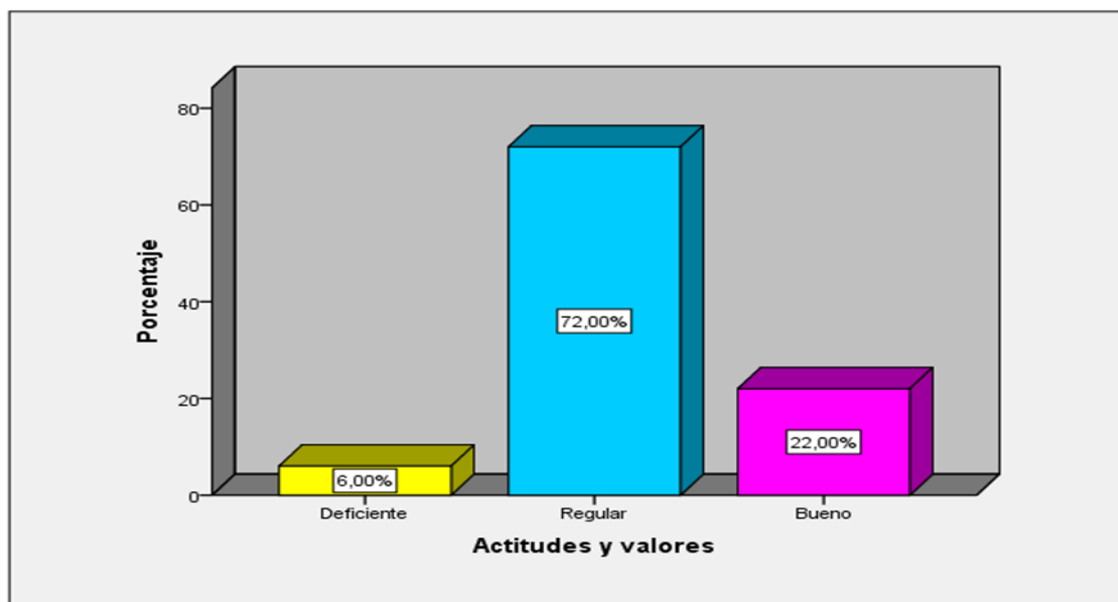


Figura 9. Niveles de la dimensión actitudes y valores

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la operacionalización de la dimensión actitudes y valores.

De la tabla 6 y figura 8, se muestra los resultados de la variable Clima Organizacional, referente a la dimensión actitudes y valores que muestran los trabajadores de la DREM – Puno frente a sus compañeros de trabajo; donde el 6% de los encuestados consideran que las actitudes y valores de sus compañeros es deficiente, mientras que un 72% considera que es regular y el 22% de los trabajadores manifiestan que es bueno.

Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que las actitudes y valores de los colaborados son de forma regular esto debido a que se pudo observar que los profesionales que laboraron en la institución son personas muy educadas, donde prima el respeto a pesar de que haya ciertos roces entre compañeros y el director.

Variable 2 “Gestión institucional”

Tabla 5. Distribución de los niveles de la variable gestión institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Gestión institucional</i>	Deficiente	5	10,0	10,0	10,0
	Regular	33	66,0	66,0	76,0
	Bueno	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

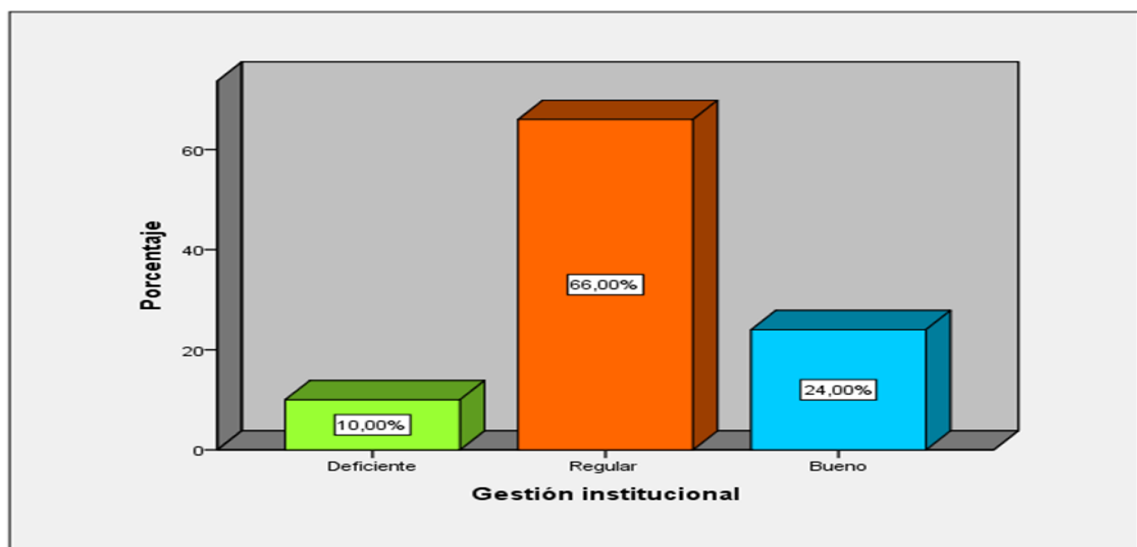


Figura 10. Niveles de la variable gestión institucional

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la operacionalización de la variable gestión institucional.

De la tabla 7 y figura 9, se muestra los resultados de la variable Gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, donde el 10% de los encuestados mencionan que la gestión institucional fue deficiente en el 2018, mientras que un 66% considera que fue regular y tan solo el 24% de los trabajadores manifiestan que fue bueno. Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que el 2018 la gestión institucional de le DREM – Puno fue de forma regular.

Esto debido a que a pesar de los inconvenientes que se han podido presentar se lograron proyectos importantes como la acción de encaminar el proceso de formalización minera, así mismo se dieron ha visto bueno para el inicio de mina.

Distribución de las dimensiones de la variable Gestión institucional.

- Eficacia

Tabla 6. Distribución de los niveles de la dimensión eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Eficacia</i>	Deficiente	2	4,0	4,0	4,0
	Regular	33	66,0	66,0	70,0
	Bueno	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

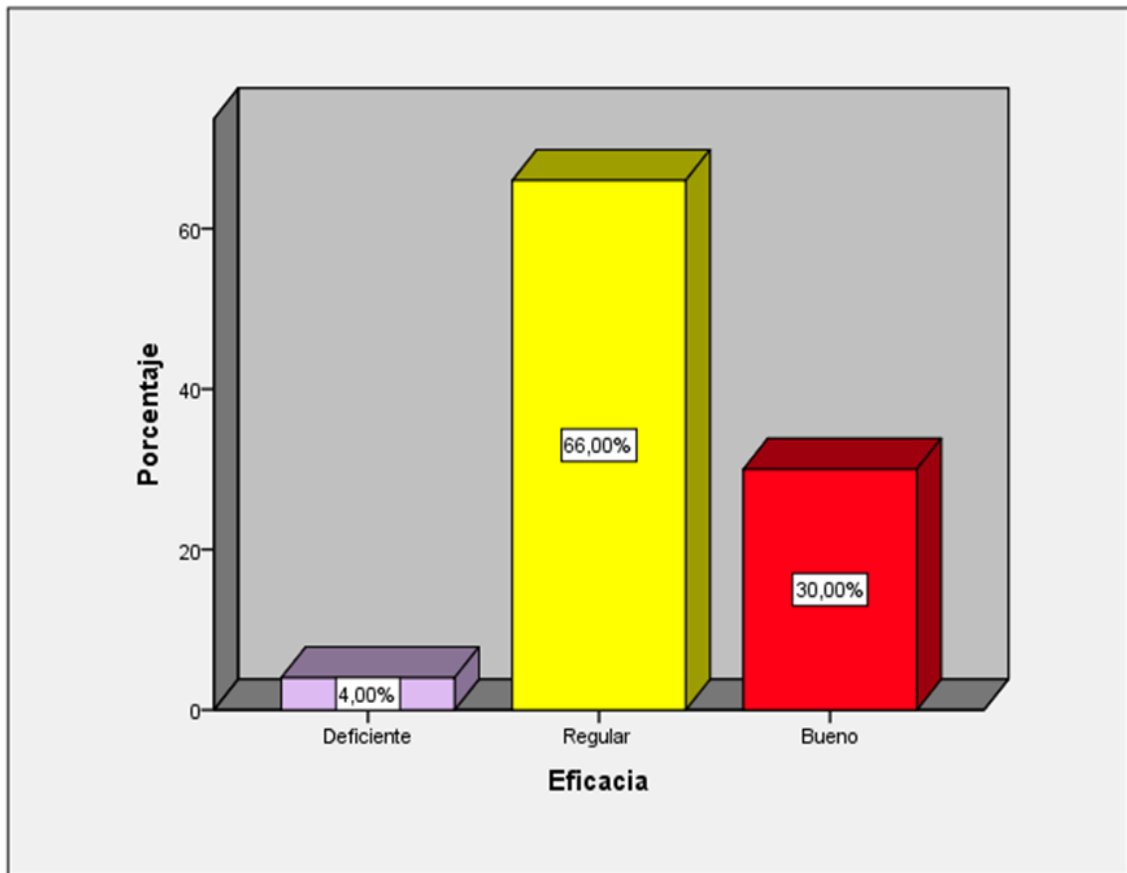


Figura 11. Niveles de la dimensión eficacia

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la operacionalización de la dimensión eficacia.

De la tabla 8 y figura 10, se muestra los resultados de la variable Gestión institucional, referente a la dimensión eficacia de los trabajadores de la DREM – Puno; donde el 4% de los encuestados consideran que la labores realizadas con eficacia han sido deficientes, mientras que un 66% considera que es regular y el 30% de los trabajadores manifiestan que es bueno.

Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que las tareas asignadas se realizan con eficacia de forma regular, esto se debe a que el personal de nuevo de alguna manera pudo adaptarse rápido a las tareas, así mismo se vio responsabilidad a la hora de dar respuesta a los tramites que se solicitaba por la parte usuaria.

- **Eficiencia**

Tabla 7. Distribución de los niveles de la dimensión eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	42	84,0	84,0	84,0
<i>Eficiencia</i> Bueno	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

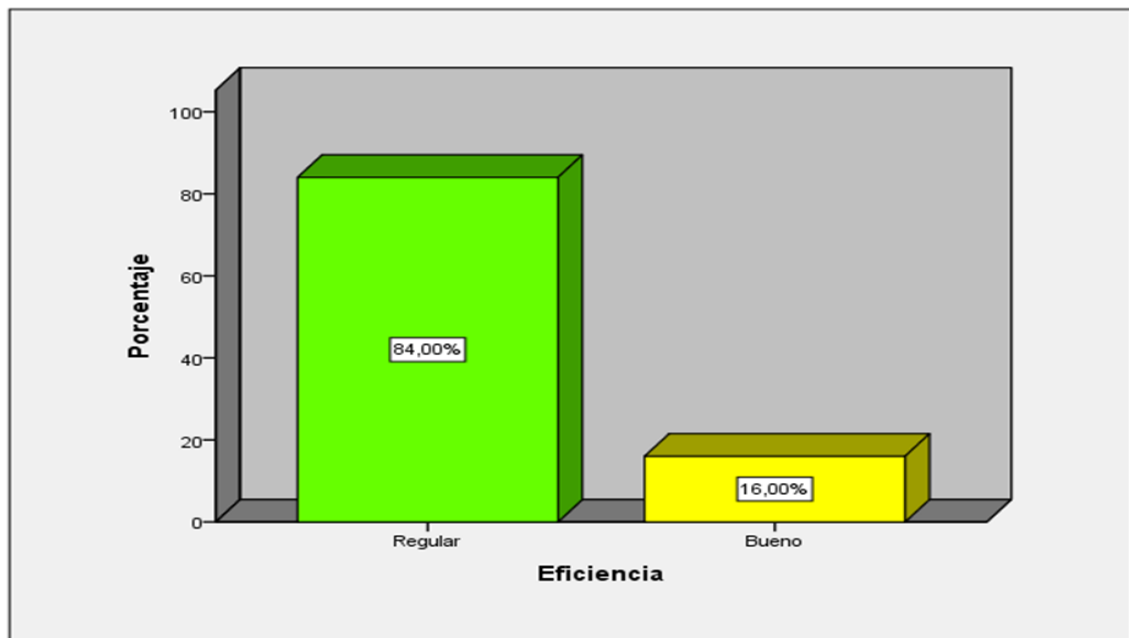


Figura 12. Niveles de la dimensión eficiencia

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la operacionalización de la dimensión eficacia.

De la tabla 9 y figura 11, se muestra los resultados de la variable Gestión institucional, referente a la dimensión eficiencia de los trabajadores de la DREM – Puno; donde el 84% de los encuestados consideran que la labor realizada con eficiencia es de forma regular, mientras que un 16% considera que es bueno. Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que las tareas asignadas se realizan con eficiencia de forma regular.

- **Economía**

Tabla 8. Distribución de los niveles de la dimensión economía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Economía</i>	Regular	22	44,0	44,0
	Bueno	26	52,0	96,0
	Excelente	2	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

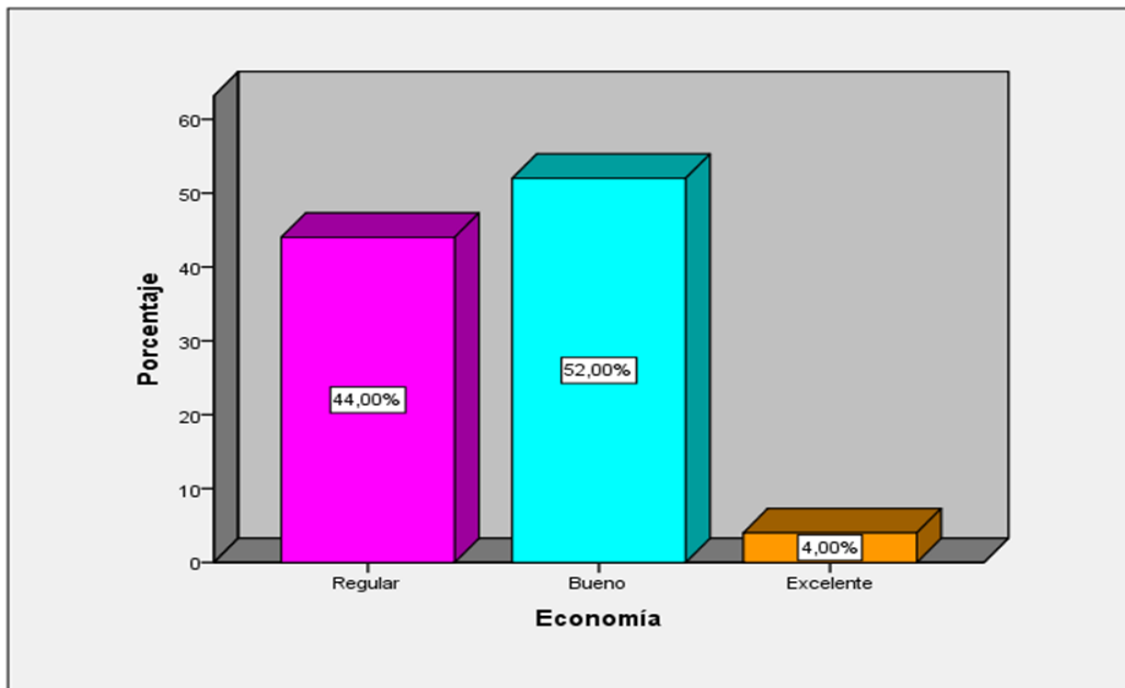


Figura 13. Niveles de la dimensión economía

De la tabla 10 y figura 12, se muestra los resultados de la variable Gestión institucional, referente a la dimensión en la DREM – Puno; donde el 44% de los encuestados consideran que la economía se administra de forma regular, mientras que un 52% considera que es administrado de buena manera y el 4% de los trabajadores manifiestan que es excelente. Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que en temas económicos la DREM Puno hace buen uso de sus recursos financieros asignados.

Se pudo ver que en temas remunerativos los trabajadores se sienten conformes, así también el área de administración procura siempre cumplir con los requerimientos de y pagos de forma puntual. Por otro lado, se ha podido ver que la DREM Puno cuenta con un buen ingreso en RDR.

- **Calidad**

Tabla 9. Distribución de los niveles de la dimensión calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	4	8,0	8,0	8,0
Regular	28	56,0	56,0	64,0
Bueno	18	36,0	36,0	100,0
<i>Calidad</i>				
Total	50	100,0	100,0	

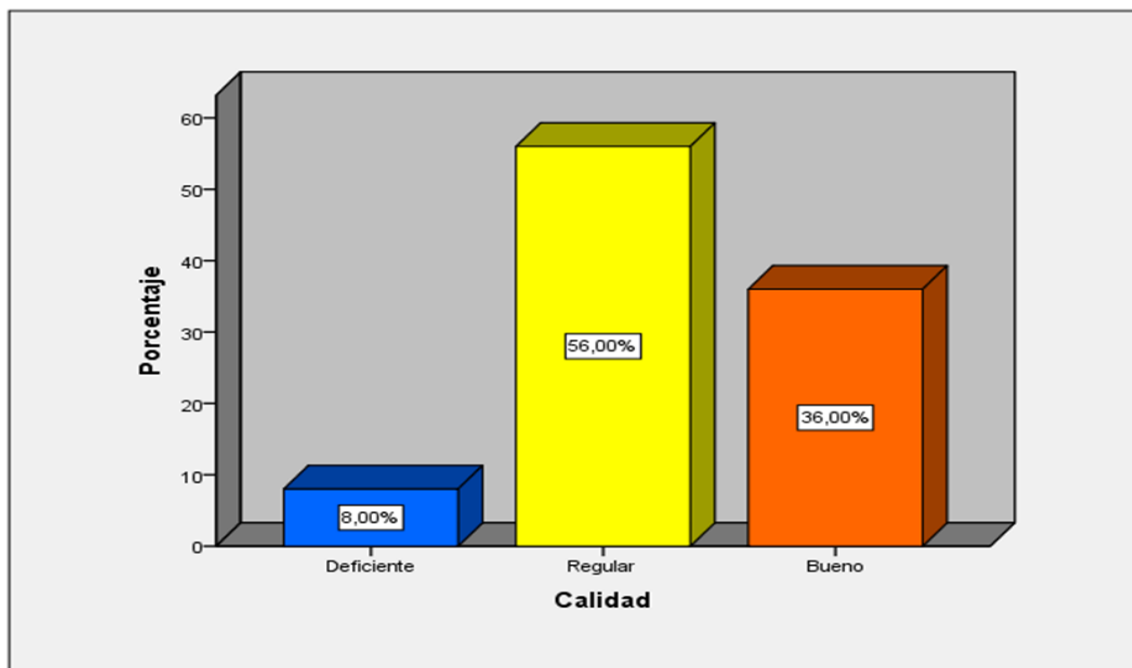


Figura 14. Niveles de la dimensión calidad

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la operacionalización de la dimensión calidad.

De la tabla 11 y figura 13, se muestra los resultados de la variable Gestión institucional, referente a la dimensión de calidad de servicio que prestan los trabajadores

de la DREM – Puno; donde el 8% de los encuestados consideran que la labores realizadas con calidad fue deficiente, mientras que un 56% considera que fue regular y el 36% de los trabajadores manifiestan que fue bueno. Evidentemente existe una preponderancia de quienes manifiestan que las labores asignadas se realizan con calidad para el administrado de forma regular.

Esto debido a que en el año 2018 quien estuvo al mando de la dirección genero alto grado de rotación entre los trabajadores, por lo que hubo demoras en los trámites que se presentaban por parte de los administrados, ya que el personal nuevo asimilo las labores con un proceso de adiestramiento.

4.1.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ha: Existe relación entre el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno.

Ho: NO existe relación entre el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno.

Tabla 10. Prueba de spearman para la hipótesis general

			Clima organizacional	Gestión institucional
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,306*
		Sig. (bilateral)	.	,051
		N	50	50
	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	,306*	1,000
		Sig. (bilateral)	,051	.
		N	50	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,5 (bilateral).



Interpretación

En la tabla 12, se observa que en la prueba Rho de Spearman, la correlación es significativa en el nivel 0,5 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación. Por lo que quiere decir que el clima organizacional de la DREM – Puno guarda una asociación directa con la gestión institucional, con un valor de significancia de ,051.

4.2. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018”

De acuerdo a los resultados de la investigación se observó que:

Del objetivo general, luego del análisis respectivo se pudo determinar que, el clima organización en la DREM – Puno es regular así como la gestión institucional. Además, se determinó que las dos variables en estudio guardan una asociación directa y significativa con un valor de asociación de 0.5.

Podemos ver que los resultados de la tesis de Huaripoma & Rosado, “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicios en una entidad pública del cercado de lima 2017”. Entre sus conclusiones a las que llego menciona que, las condiciones laborales se relacionan significativamente con la calidad de servicio que brindan los trabajadores de CAS.

Los resultados demostraron que un buen confort físico de la institución, así como las relaciones interpersonales, y los reconocimientos por el esfuerzo y dedicación de los trabajadores; conllevan a que las labores se cumplan con eficiencia y eficacia.



En relación al objetivo específico 1. Se pudo apreciar que los componentes que determinan el clima organizacional de la Dirección Regional de Energía y Minas - Puno en el periodo 2018. Son: el ambiente físico, el ambiente social y las actitudes y valores de los servidores públicos. Así se pudo apreciar también en la tesis de De la Cruz & Huamán (2017) donde se determinó que el ambiente físico, el ambiente social y las actitudes como parte del clima organizacional; tienen una relación positiva alta, con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015.

La intensidad de la relación hallada es de $r=58\%$ que tiene asociado una probabilidad de $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% los componentes del clima organizacional son altos.

En relación al objetivo específico 2. Se pudo apreciar que los indicadores de desempeño tales como la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad determinan la capacidad de gestión institucional, dentro de la administración pública. Así concluye Huamani (2015) en su investigación, “Gestión pública y desarrollo del departamento de Puno” quien en sus conclusiones más importantes menciona que, los gobiernos locales y el gobierno regional de Puno, enfrentan problemas de capacidad de gestión de sus autoridades y funcionarios técnicos, debido a que cada cuatro años existe una rotación de personal además no hay un verdadero compromiso de trabajar con transparencia y profesionalismo.

Lo cual genera que las inversiones ejecutadas no tengan los resultados esperados de calidad y aceptación por parte de los administrados.



4.3. LINEAMIENTOS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CAPACIDAD DE GESTIÓN

Luego del estudio analítico, presentado en acápites anteriores, presentamos la propuesta para mejorar el clima organizacional, toda vez, que se tiene claro que existe una relación directa con la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno.

Estas propuestas se han elaborado teniendo en cuenta dos aspectos; primero: la observación del investigador, quien ha realizado sus prácticas y ha laborado en la institución sujeta a estudio, y segundo: por los datos obtenidos a través de la presente investigación.

- Lineamiento 1: Mejoramiento de condiciones físicas y ambientales. Se sabe que el confort laboral, es un estado importante para garantizar el buen desempeño de los trabajadores, por ello se propone específicamente las siguientes directrices:
 - Construcción o alquiler de un local suficientemente grande para todo el personal.
 - Rediseñar la distribución física de espacios, ubicación, personal y mobiliario.
 - Mejorar el suministro de materiales.
 - Renovar los equipos de trabajo en algunas oficinas, en especial computadoras.
- Lineamiento 2: programas de fortalecimiento de capacidades, identidad y valores.



Este programa consiste en desarrollar actividades formales tipo cursos, talleres; y actividades informales tipo deporte, cultura, entretenimiento; encaminados a lograr el fortalecimiento de la identidad de los trabajadores con la institución. Mediante estas actividades se pretende comunicar e involucrar a los trabajadores en el logro de los objetivos institucionales.

- Lineamiento 3: Programa de reconocimientos al trabajo y logros.

De manera interna, se debe incentivar un control efectivo del trabajo de los empleados; para en periodos anuales, promover reconocimientos y distinciones a los trabajadores más eficientes.

- Lineamiento 4: Programa de inducción y adaptación

Considerando que la institución cuenta con una cantidad considerable de personal contratado, que varía año tras año; es importante implementar un programa de inducción a los nuevos trabajadores, donde se les pueda orientar sobre sus tareas inherentes a sus puestos, y al mismo tiempo poderlos integrar a la cultura organizacional.

- Lineamiento 5: Programa de capacitación y actualización

El crear y mantener un buen entorno laboral, al buen servicio de los usuarios requiere de mucha responsabilidad. Por lo que es necesario, promover capacitaciones que permitan actualizar los conocimientos de los trabajadores.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: Se determinó que el clima organizacional en la DREM Puno en el año 2018 fue de forma regular al igual que la gestión institucional, asimismo existe una asociación directa y significativa entre las dos variables en estudio con un nivel de significancia de ,051. Por lo que también deducimos que el clima organizacional es un factor mas no es una determinante.

SEGUNDA: Se pudo apreciar que los componentes que determinan el clima organizacional de la Dirección Regional de Energía y Minas - Puno en el periodo 2018 son básicamente el ambiente físico, el ambiente social y las actitudes y valores de los servidores. Además de ello podemos mencionar que el componente que más prima en el clima organizacional es el ambiente físico, puesto que las instalaciones de la DREM no ofrecen un confort para la realización de las actividades.

TERCERA: Se analizó los indicadores de desempeño que permiten determinar la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018. En donde se pudo ver que las labores se realizaron con eficacia mas no con eficiencia. También observo que la institución genera gran cantidad de ingresos RDR y la calidad de servicio prestado en este año fue de forma regular por que los trámites no se realizaron en los tiempos previstos.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda buscar estrategias para poder mejorar el clima organizacional dentro de la DREM – Puno, así como talleres, cursos, capacitaciones, actividades deportivas, etc. Para que de esta manera los servidores sientan que son parte de la institución y puedan compenetrarse con sus compañeros de trabajo. De esta manera un buen clima organizacional tendrá repercusión en la gestión institucional.

SEGUNDA: Se recomienda buscar o remodelar las instalaciones de la DREM –Puno, ya que el confort donde desempeñan sus labores es muy austero y carece de ambientes adecuados para la realización de las funciones, también buscar estrategias para mejorar el ambiente social dentro de institución.

TERCERA: Se recomienda a las autoridades entrantes hacer uso adecuado de los recursos humanos, financieros y materiales para que los servidores realicen su trabajo con eficiencia. Evitar el grado de rotación de los trabajadores a fin de ofrecer asistencia técnica calificada a los administrados.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A., Duarte, L. & Orrantia, E. (2016). *Metodologia de investigacion* . California.
- Alvarez, S. Y. (2012). *El clima organizacional como faltor relevante en la eficacia del instituto de oftalmologia. Abril - Agosto 2011*. Lima.
- Antezana, D. N. & Ccanto, J. J. (2015). *Influencia del clima organizacional en la gestion institucional de la sede administrativa de la unidad de gestion educativa local Huancavelica - 2012*. Huancavelica.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigacion - Introduccion a la metodologia cientifica*. Venezuela: Episteme, C.A.
- Arratia, A. (2010). *Clima organizacional y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencia y percepciones desde los evaluados*. Chile.
- Chiavenato, I. (1992). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- De la Cruz, E. & Huaman, A. A. (2015). *Clima organizacional y desempeño laborla en el personal del programa nacional cuna mas en la provincia de Huancavelica - 2015*. Huancavelica.
- Edel, R., Garcia, A. & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Mexico: <http://eumed.net/libros/2007c/>.
- Espejo, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Direccion Regional de Agricultura Junin*. Huancayo .
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad*. Mexico.



- Huamani, A. (2015). *Gestion publica y desarrollo del departamento de Puno. Semestre economico*, 67-106.
- Huaripoma, M. & Rosado, P. P. (2018). *Relacion entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de contrato administrativo de servicios en una entidad publica del cercado de Lima 2017*.
- Ivamceвич, M. (2006). *Comportamiento organizacional* . Mexico: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1968). *Conceptos y dimensiones del clima organizacional*. España: Devito.
- Marroquin, E. (2014). *El clima organizacional y su relacion con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Guatemala.
- Menendez, N. (2014). *Clima organizacional en la municipalidad de El Progreso, Jutiapa*. Guatemala.
- Oседа, D. (2012). *Metodos y tecnicas de la investigacion cientifica*. Peru: Piramide.
- Rodriguez, D. (1999). *diagnostico organizacional* . Mexico: Alfaomega.
- Sampieri, H., Fernandez Collado, C. & Baptista, L. (2009). *Metodologia de la investigacion*. (6ta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Surco, D. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la sociedad de beneficicneica pública de Puno - 2017*. Puno.
- Valbuena, M. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en los centros de educacion inicial* . Venezuela.



ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	ESCALA DE VALORES
<p>P.G. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018?</p> <p>P.E.1: ¿Cuáles son los componentes que determinan el clima organizacional de la Dirección Regional de Energía y Minas, periodo 2018?</p> <p>P.E.2: ¿Cuáles son los indicadores de desempeño que permiten determinar la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018?</p> <p>P.E.3 ¿Qué lineamientos se debe considerar para mejorar el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional en la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018?</p>	<p>O.G.: Analizar y determinar la relación entre el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.</p> <p>O.E.1: Analizar los componentes que determinan el clima organizacional de la Dirección Regional de Energía y Minas - Puno en el periodo 2018.</p> <p>O.E.2. Analizar los indicadores de desempeño que permiten determinar la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.</p> <p>O.E.3. Proponer lineamientos para mejorar el clima organizacional e incrementar la capacidad de gestión de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno.</p>	<p>H.G.: Existe relación entre el clima organizacional y la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno.</p> <p>H.E.1 El ambiente físico, el ambiente social y las actitudes y valores determinan el clima organizacional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno.</p> <p>H.E.2 Los indicadores de desempeño determinan la capacidad de gestión institucional de la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.</p>	<p>V.1: Clima organizacional <i>Dimensiones</i> -Ambiente físico -Ambiente social -Actitudes y valores</p> <p>V.2: Capacidad de gestión <i>Dimensiones</i> - Eficacia - Economía - Calidad</p>	<p>Infraestructura Área de trabajo Equipos y muebles</p> <p>Expectativas, autonomía de trabajo y reconocimientos</p> <p>Valoración. Respeto a los trabajadores. Satisfacción en el trabajo.</p> <p>Responsabilidad del personal. Nivel de conocimientos Liderazgo cooperación Nivel de adaptabilidad Percepción del nivel de calidad de trabajo. Metas logradas. Cumplimiento de tareas asignadas. Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</p>	<p>Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p>



Anexo 2. Cuestionario sobre clima organizacional

OBJETIVO:

Determinar la gestión de recursos humanos de la Dirección Regional de Energía y Minas
– Puno, periodo 2018.

DATOS GENERALES:

Sexo: M F

Edad:

Régimen laboral:

INSTRUCCIONES:

Estimado trabajador, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir la gestión de recursos humanos.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque dentro de los recuadros sólo una (x). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

AMBIENTE FÍSICO						
1	La infraestructura del área donde usted labora es adecuada.	1	2	3	4	5
2	En su área de trabajo se tiene suficiente iluminación.	1	2	3	4	5
3	La temperatura es adecuada en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
4	En su área de trabajo se cuenta con muebles y enseres necesarios.	1	2	3	4	5



AMBIENTE SOCIAL						
5	Con que frecuencia se realiza la rotación del personal en su institución.	1	2	3	4	5
6	Usted realiza el trabajo en equipo con su jefe y compañero de labores.	1	2	3	4	5
7	Considera usted, que tiene la suficiente autonomía en las labores que realiza.	1	2	3	4	5
8	Tiene usted experiencia con las labores que viene realizando.	1	2	3	4	5
9	El puesto que actualmente ocupa está en relación con su formación profesional.	1	2	3	4	5
10	La institución reconoce el desempeño que usted muestra en el trabajo.	1	2	3	4	5
11	Considera que la remuneración en la institución es la más adecuada.					
12	Considera que en la institución existe igualdad de género para los puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Considera usted que tiene un cierto nivel de estabilidad en el puesto de trabajo respecto a un futuro.					
VALORES Y ACTITUDES						
14	Esta usted satisfecho con las labores que realiza en la institución.	1	2	3	4	5
15	Se considera valorado en la institución.	1	2	3	4	5
16	En la institución se fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
17	Se siente orgulloso de pertenecer a su institución.	1	2	3	4	5
18	Si pudiera dejar la institución por otro trabajo con similares condiciones lo haría.	1	2	3	4	5



CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Determinar en qué medida se viene cumpliendo los objetivos institucionales en la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno, periodo 2018.

DATOS GENERALES:

Sexo: M F

Edad:

Régimen laboral:

INSTRUCCIONES:

Estimado trabajador, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir la gestión de recursos humanos.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque dentro de los recuadros sólo una (x). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

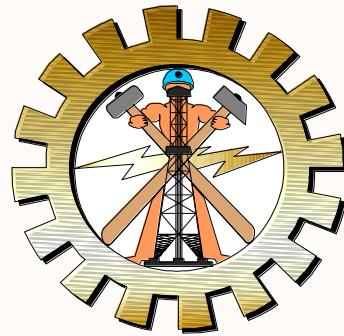
N	ENUNCIADOS	VALORES				
EFICACIA						
1	¿Usted cumple con las metas dentro del cronograma establecido?	1	2	3	4	5
2	¿Usted cumple con las tareas asignadas?	1	2	3	4	5
3	¿Usted conoce las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
4	¿Usted logra desarrollar su trabajo con calidad?	1	2	3	4	5



5	¿Usted logra realizar las actividades que se le han asignado?	1	2	3	4	5
EFICIENCIA						
6	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad?	1	2	3	4	5
7	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
8	¿Logra desarrollar sus actividades con liderazgo y cooperación en su trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?	1	2	3	4	5
10	¿Usted cree que tiene tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?	1	2	3	4	5
ECONOMIA						
11	¿Su sueldo es acorde al trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
12	¿Cuenta con todos los insumos y materiales para realizar sus labores?	1	2	3	4	5
13	¿Se hace uso adecuado de los ingresos generados?	1	2	3	4	5
CALIDAD						
14	¿Es oportuno en la entrega de informes y tareas asignadas?	1	2	3	4	5
15	¿Se atiende con cortesía a los administrados?	1	2	3	4	5
16	¿Se le informa debidamente al usuario acerca de los trámites?	1	2	3	4	5

GOBIERNO REGIONAL DE PUNO

DIRECCIÓN REGIONAL DE ENERGÍA Y MINAS



MEMORIA ANUAL

GESTIÓN 2018

PUNO - PERU

I. PRINCIPALES PRODUCTOS Y/O LOGROS OBTENIDOS EN EL AÑO FISCAL 2018

La Dirección Regional de Energía y Minas, según las competencias otorgadas, mediante sus tres Dicciones de Línea, Minería, Energía y Medio ambiente, a nivel global en sus tres fuentes de financiamiento tiene una ejecución presupuestaria de 79.9%, tal y como se observa en el portal de consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas.

¿Quién gasta?		¿En qué se gasta?		¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?		¿Dónde se gasta?		¿Cuándo se hizo el gasto?																																																																																																																																																				
Reiniciar	Exportar	Categoría Presupuestal	Producto/Proyecto	División Funcional	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	Mes																																																																																																																																																				
<p> <input type="button" value="Reiniciar"/> <input type="button" value="Exportar"/> <input type="button" value="Graficar"/> </p>																																																																																																																																																														
<p> <input type="button" value="Buscar ítem"/> <input type="text"/> <input type="button" value="Por código"/> <input type="button" value="Por descripción"/> </p>																																																																																																																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Función</th> <th rowspan="2">PIA</th> <th rowspan="2">PIM</th> <th rowspan="2">Certificación</th> <th rowspan="2">Compromiso Anual</th> <th colspan="2">Ejecución</th> <th rowspan="2">Avance %</th> </tr> <tr> <th>Atención de Compromiso Mensual</th> <th>Devengado</th> <th>Girado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>03: PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA</td> <td>16,163,174</td> <td>27,907,241</td> <td>17,973,100</td> <td>17,863,902</td> <td>17,842,376</td> <td>17,842,301</td> <td>63.9</td> </tr> <tr> <td>05: ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD</td> <td>12,805,406</td> <td>8,135,063</td> <td>7,958,026</td> <td>7,672,688</td> <td>7,311,815</td> <td>7,242,793</td> <td>89.0</td> </tr> <tr> <td>07: TRABAJO</td> <td>1,895,753</td> <td>1,847,807</td> <td>1,683,217</td> <td>1,629,665</td> <td>1,627,455</td> <td>1,626,711</td> <td>88.1</td> </tr> <tr> <td>08: COMERCIO</td> <td>285,449</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0</td> </tr> <tr> <td>09: TURISMO</td> <td>870,615</td> <td>954,001</td> <td>912,711</td> <td>912,626</td> <td>912,626</td> <td>912,626</td> <td>95.7</td> </tr> <tr> <td>10: AGROPECUARIA</td> <td>1,183,469</td> <td>7,558,085</td> <td>7,302,309</td> <td>6,598,121</td> <td>6,097,701</td> <td>6,093,801</td> <td>80.6</td> </tr> <tr> <td>11: PESCA</td> <td>852,590</td> <td>1,195,513</td> <td>1,183,770</td> <td>1,182,252</td> <td>1,181,805</td> <td>1,181,805</td> <td>98.9</td> </tr> <tr> <td>13: MINERIA</td> <td>688,831</td> <td>1,684,459</td> <td>1,405,982</td> <td>1,347,088</td> <td>1,346,044</td> <td>1,346,044</td> <td>79.9</td> </tr> <tr> <td>15: TRANSPORTE</td> <td>57,202,566</td> <td>162,615,485</td> <td>155,827,533</td> <td>120,687,500</td> <td>109,424,748</td> <td>108,684,809</td> <td>66.8</td> </tr> <tr> <td>17: AMBIENTE</td> <td>3,762,950</td> <td>5,483,468</td> <td>4,550,149</td> <td>4,418,882</td> <td>4,342,640</td> <td>4,336,140</td> <td>79.1</td> </tr> <tr> <td>18: SANEAMIENTO</td> <td>1,285,000</td> <td>304,603</td> <td>241,047</td> <td>241,047</td> <td>241,047</td> <td>241,047</td> <td>79.1</td> </tr> <tr> <td>19: VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO</td> <td>500,000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>157,158,747,651</td> <td>187,457,876,353</td> <td>173,407,137,037</td> <td>165,289,370,817</td> <td>161,472,950,720</td> <td>160,172,812,201</td> <td>85.4</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Gobierno R: GOBIERNOS REGIONALES</td> <td>25,751,070,978</td> <td>37,951,533,385</td> <td>35,302,790,461</td> <td>33,209,315,207</td> <td>31,993,101,664</td> <td>31,770,171,482</td> <td>83.7</td> </tr> <tr> <td>Sector 99: GOBIERNOS REGIONALES</td> <td>25,751,070,978</td> <td>37,946,221,432</td> <td>35,297,616,180</td> <td>33,207,727,141</td> <td>31,991,519,250</td> <td>31,768,589,088</td> <td>83.7</td> </tr> <tr> <td>Pliego 448: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PUNO</td> <td>1,445,061,700</td> <td>1,960,495,755</td> <td>1,862,698,530</td> <td>1,816,127,511</td> <td>1,792,261,903</td> <td>1,790,267,467</td> <td>91.3</td> </tr> <tr> <td>Unidad Ejecutora 001-402: REGION PUNO-SEDE CENTRAL</td> <td>146,656,651</td> <td>422,843,687</td> <td>389,255,616</td> <td>328,332,791</td> <td>304,816,217</td> <td>303,863,293</td> <td>71.9</td> </tr> </tbody> </table>												Función	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución		Avance %	Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	03: PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA	16,163,174	27,907,241	17,973,100	17,863,902	17,842,376	17,842,301	63.9	05: ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	12,805,406	8,135,063	7,958,026	7,672,688	7,311,815	7,242,793	89.0	07: TRABAJO	1,895,753	1,847,807	1,683,217	1,629,665	1,627,455	1,626,711	88.1	08: COMERCIO	285,449	0	0	0	0	0	0.0	09: TURISMO	870,615	954,001	912,711	912,626	912,626	912,626	95.7	10: AGROPECUARIA	1,183,469	7,558,085	7,302,309	6,598,121	6,097,701	6,093,801	80.6	11: PESCA	852,590	1,195,513	1,183,770	1,182,252	1,181,805	1,181,805	98.9	13: MINERIA	688,831	1,684,459	1,405,982	1,347,088	1,346,044	1,346,044	79.9	15: TRANSPORTE	57,202,566	162,615,485	155,827,533	120,687,500	109,424,748	108,684,809	66.8	17: AMBIENTE	3,762,950	5,483,468	4,550,149	4,418,882	4,342,640	4,336,140	79.1	18: SANEAMIENTO	1,285,000	304,603	241,047	241,047	241,047	241,047	79.1	19: VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	500,000	0	0	0	0	0	0.0	TOTAL	157,158,747,651	187,457,876,353	173,407,137,037	165,289,370,817	161,472,950,720	160,172,812,201	85.4	Nivel de Gobierno R: GOBIERNOS REGIONALES	25,751,070,978	37,951,533,385	35,302,790,461	33,209,315,207	31,993,101,664	31,770,171,482	83.7	Sector 99: GOBIERNOS REGIONALES	25,751,070,978	37,946,221,432	35,297,616,180	33,207,727,141	31,991,519,250	31,768,589,088	83.7	Pliego 448: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PUNO	1,445,061,700	1,960,495,755	1,862,698,530	1,816,127,511	1,792,261,903	1,790,267,467	91.3	Unidad Ejecutora 001-402: REGION PUNO-SEDE CENTRAL	146,656,651	422,843,687	389,255,616	328,332,791	304,816,217	303,863,293	71.9
Función	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución		Avance %																																																																																																																																																							
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado		Girado																																																																																																																																																						
03: PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA	16,163,174	27,907,241	17,973,100	17,863,902	17,842,376	17,842,301	63.9																																																																																																																																																							
05: ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	12,805,406	8,135,063	7,958,026	7,672,688	7,311,815	7,242,793	89.0																																																																																																																																																							
07: TRABAJO	1,895,753	1,847,807	1,683,217	1,629,665	1,627,455	1,626,711	88.1																																																																																																																																																							
08: COMERCIO	285,449	0	0	0	0	0	0.0																																																																																																																																																							
09: TURISMO	870,615	954,001	912,711	912,626	912,626	912,626	95.7																																																																																																																																																							
10: AGROPECUARIA	1,183,469	7,558,085	7,302,309	6,598,121	6,097,701	6,093,801	80.6																																																																																																																																																							
11: PESCA	852,590	1,195,513	1,183,770	1,182,252	1,181,805	1,181,805	98.9																																																																																																																																																							
13: MINERIA	688,831	1,684,459	1,405,982	1,347,088	1,346,044	1,346,044	79.9																																																																																																																																																							
15: TRANSPORTE	57,202,566	162,615,485	155,827,533	120,687,500	109,424,748	108,684,809	66.8																																																																																																																																																							
17: AMBIENTE	3,762,950	5,483,468	4,550,149	4,418,882	4,342,640	4,336,140	79.1																																																																																																																																																							
18: SANEAMIENTO	1,285,000	304,603	241,047	241,047	241,047	241,047	79.1																																																																																																																																																							
19: VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	500,000	0	0	0	0	0	0.0																																																																																																																																																							
TOTAL	157,158,747,651	187,457,876,353	173,407,137,037	165,289,370,817	161,472,950,720	160,172,812,201	85.4																																																																																																																																																							
Nivel de Gobierno R: GOBIERNOS REGIONALES	25,751,070,978	37,951,533,385	35,302,790,461	33,209,315,207	31,993,101,664	31,770,171,482	83.7																																																																																																																																																							
Sector 99: GOBIERNOS REGIONALES	25,751,070,978	37,946,221,432	35,297,616,180	33,207,727,141	31,991,519,250	31,768,589,088	83.7																																																																																																																																																							
Pliego 448: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PUNO	1,445,061,700	1,960,495,755	1,862,698,530	1,816,127,511	1,792,261,903	1,790,267,467	91.3																																																																																																																																																							
Unidad Ejecutora 001-402: REGION PUNO-SEDE CENTRAL	146,656,651	422,843,687	389,255,616	328,332,791	304,816,217	303,863,293	71.9																																																																																																																																																							

INDICADOR	LOGROS FISICOS ALCANZADOS EN LA DREM PUNO		I TRIM - 2018			II TRIM - 2018			III TRIM - 2018			IV TRIM - 2018			Avance Físico 2018
	PROVINCIA / DISTRITO	Unid. Med.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
DIRECCION DE MEDIO AMBIENTE															
Declaración de Impacto Ambiental (DIAs). APROBADOS	Mutidistrital Región Puno	Exp. Aprobado	1			2	1		1		1		1	3	10
Estudio de Impacto Ambiental Semi Detallado (EIASd) APROBADOS	Mutidistrital Región Puno	Exp. Aprobado				1	1			1					3
Fiscalización Ambiental Ejecutada	Mutidistrital Región Puno	Plan		2		9	7	6	14	5	10	9	2		64
Fiscalización Ambiental Inopinada	Mutidistrital Región Puno	Cant.		1		1			1		1	5	1	3	13
Inspecciones Técnicas no programadas	Mutidistrital Región Puno	Cant.				2	2	2	2		3		1	3	15
Planes de Cierre de Mina Decepcionados	Mutidistrital Región Puno	Cant.					1				3	3	3	4	14
Plan de Cierre de Mina EVALUADOS	Mutidistrital Región Puno	Exp. Evaluados		1		2		2	3	1	1	2	2	5	19
Plan de Cierre de Mina APROBADOS	Mutidistrital Región Puno	Exp. Aprobado	2						1					3	6