



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACION

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL RENIEC EN EL PERIODO 2011 - 2019

**Línea de investigación:
Gestión Empresarial e Inclusión Social**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración Gubernamental

Autor

Camacho Zorogastúa, Mitchel

Asesor

Alipio Riveros, Cuellar

ORCID: 0000-0001-8327-4346

Jurado

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Polo Cerna, Dora Alejandrina

Torres Suarez, Alipio

Lima - Perú

2026

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)



INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL RENIEC EN EL PERIODO 2011 - 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

11%

PUBLICACIONES

16%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Centro Europeo de Postgrado - CEUPE	4%
	Trabajo del estudiante	
2	www.reniec.gob.pe	2%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
5	blog.pucp.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	1%
	Trabajo del estudiante	
7	repositorio.unfv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
8	web2.reniecbid.gob.pe	1%
	Fuente de Internet	
9	cybertesis.unmsm.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
10	Ana María Canales-Farah, Jorge Antonio López-Gómez, Ana Cecilia Napán-Yactayo. "Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2021	1%
	Publicación	
11	www.coursehero.com	<1%
	Fuente de Internet	
12	Submitted to Universidad Ricardo Palma	<1%
	Trabajo del estudiante	
13	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez	<1%
	Trabajo del estudiante	
14	1library.co	
	Fuente de Internet	



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL RENIEC EN EL PERIODO 2011 - 2019”

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en
Administración Gubernamental

Autor:

Camacho Zorogastúa, Mitchel

Asesor:

Alipio Riveros Cuellar

0000-0001-8327-4346

Jurado:

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Polo Cerna, Dora Alejandrina

Torres Suarez, Alipio

Lima, Perú

2026

Dedicatoria

A mi madre y a mi esposa, por su amor y apoyo incondicional.

Agradecimientos

A Dios, por darme salud y fortaleza
para seguir adelante, y en especial, a
Katherine y Víctor, porque sin ellos,
nada de esto hubiera sido posible

Índice

RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Descripción y formulación del problema.....	11
1.1.1 Descripción del problema.....	11
1.1.2 Formulación del Problema.....	12
1.2. Antecedentes de la Investigación.....	13
1.2.1. Antecedentes Internacionales.....	13
1.2.2. Antecedentes Nacionales.....	17
1.3. Objetivos	22
1.3.1. Objetivo General.....	22
1.3.2. Objetivos Específicos	22
1.4. Justificación e Importancia	22
1.4.1. Justificación	22
1.4.2. Importancia	24
1.5. Hipótesis	25
1.5.1. Hipótesis general	25
1.5.2. Hipótesis específicas.....	25
II. MARCO TEORICO	26
Clima organizacional.....	27
2.1.1. Tipos de climas organizacionales.....	27
2.1.2. Importancia del clima organizacional.....	29
2.2. Desempeño laboral	30
2.2.1. Factores influyentes	31
2.2.2. Gestión del desempeño laboral	32
2.2.3. Evaluación del desempeño laboral	33
2.3. Encuestas	35
2.3.1. Proceso para usar el método de encuesta.....	37

2.4. Escala de Likert	38
2.5. Definición de términos básicos.....	39
2.5.1. Comunicación.....	39
2.5.2. Cooperación.....	39
2.5.3. Honestidad	39
2.5.4. Liderazgo	39
2.5.5. Motivación	40
2.5.6. Orientación al logro	40
2.5.7. Orientación al servicio.....	40
2.5.8. Responsabilidad	40
2.5.9. Satisfacción laboral.....	40
2.5.10. Sector público	41
III: MÉTODO	42
3.1. Tipo de investigación	42
3.2. Ámbito temporal y espacial	42
3.2.2. Localización Geográfica	42
3.3. Variables.....	44
3.4. Población y muestra	45
3.5. Instrumentos	47
3.6. Procedimientos.....	49
3.6.1. Diagnóstico de la situación actual de los trabajadores	49
3.6.2. Determinación del efecto del clima organizacional en el desempeño laboral.....	49
3.6.3. Evaluación de acciones implementadas por el área de Subgerencia de Desarrollo Humano	51
3.7. Análisis de datos.....	51
3.7.1. Niveles de calificación	51
IV. RESULTADOS	53
4.1. Situación actual del personal del RENIEC	53
4.1.1. Labor y función de RENIEC.....	54

4.1.2. Organización de RENIEC	55
4.1.3. Órganos de primer nivel organizacional de RENIEC	57
4.1.4. Órganos de segundo nivel organizacional de RENIEC	57
4.2. Efectos del clima organizacional en su desempeño laboral de los servidores del RENIEC	58
4.2.1. Resultados de la participación de funcionarios en el periodo 2011-2019.....	58
4.2.2. Participantes a nivel de grupos de edades.....	59
4.2.3. Participantes por nivel académico.....	61
4.2.4. Participantes por nivel de tiempo de servicio	64
A. Resultados del análisis del clima organizacional según la escala de Likert.	66
B. Resultados del nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación.....	71
C. Resultados de dimensiones en la escala de Likert del clima organizacional (2011-2019).....	74
D. Resultados de dimensiones en la escala de Likert del desempeño laboral (2011-2019).....	78
4.3. Acciones implementadas por el área de Subgerencia de Desarrollo Humano	94
4.3.1. Beneficios laborales.....	94
4.3.2. Capacitación de personal.....	104
4.3.3. Condiciones de Trabajo.....	105
4.3.4. Políticas Administrativas.....	106
4.3.5. Relación con la Autoridad.....	107
4.3.6. Desempeño de tareas.....	109
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	110
VI. CONCLUSIONES	112
VII. RECOMENDACIONES	113
VIII. REFERENCIAS	114

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Esquema del clima organizacional</i>	30
<i>Figura 2 Fases de la gestión del desempeño laboral Fases de la gestión del desempeño laboral</i>	33
<i>Figura 3. Proceso del uso del método de encuesta Proceso del uso del método de encuesta</i>	38
<i>Figura 4. Mapa de ubicación de la sede central del RENIEC – Real Plaza Centro Cívico</i>	43
<i>Figura 5. Variables sociodemográficas</i>	48
<i>Figura 6. Torre Centro Cívico - RENIEC</i>	53
<i>Figura 7. Labores y funciones de RENIEC</i>	55
<i>Figura 8. Organograma de RENIEC</i>	56
<i>Figura 9. Órganos de primer nivel organizacional en RENIEC</i>	57
<i>Figura 10. Órganos de segundo nivel organizacional en RENIEC</i>	58
<i>Figura 11. Funcionarios participantes en el periodo 2011-2019</i>	59
<i>Figura 12. Funcionarios participantes por grupos de edad (2011)</i>	60
<i>Figura 13. Funcionarios participantes por grupos de edad (2013)</i>	60
<i>Figura 14. Funcionarios participantes por grupos de edad (2014)</i>	60
<i>Figura 15. Funcionarios participantes por grupos de edad (2017)</i>	61
<i>Figura 16. Funcionarios participantes por grupos de edad (2019)</i>	61
<i>Figura 17. Funcionarios participantes por nivel académico (2011)</i>	62
<i>Figura 18. Funcionarios participantes por nivel académico (2013)</i>	62
<i>Figura 19. Funcionarios participantes por nivel académico (2014)</i>	62
<i>Figura 20. Funcionarios participantes por nivel académico (2017)</i>	63
<i>Figura 21. Funcionarios participantes por nivel académico (2019)</i>	63
<i>Figura 22. Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2011)</i>	64
<i>Figura 23. Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2013)</i>	64
<i>Figura 24. Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2014)</i>	65
<i>Figura 25. Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2017)</i>	65
<i>Figura 26. Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2019)</i>	65
<i>Figura 27. Resultado institucional del clima organizacional en el 2011</i>	68
<i>Figura 28. Resultado institucional del clima organizacional en el 2013</i>	68
<i>Figura 29. Resultado institucional del clima organizacional en el 2014</i>	69
<i>Figura 30. Resultado institucional del clima organizacional en el 2017</i>	69
<i>Figura 31. Resultado institucional del clima organizacional en el 2019</i>	70
<i>Figura 32. Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2011</i>	72
<i>Figura 33. Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2013</i>	72
<i>Figura 34. Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2014</i>	73
<i>Figura 35. par Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2017 en el Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2017</i>	73
<i>Figura 36. Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2019</i>	74
<i>Figura 37. Promedios de escala de Likert del clima organizacional, según el periodo 2011-2019</i>	75
<i>Figura 38. Promedios de escala de Likert del clima organizacional, según sus dimensiones (2011-2019)</i>	75
<i>Figura 39. Promedios de escala de Likert del clima organizacional, según sus dimensiones (2011-2019)</i>	77
<i>Figura 40. Valores de la escala de Likert (%) respecto al cumplimiento de objetivos / metas (2015 y 2020)</i>	81
<i>Figura 41. Valores de la escala de Likert (%) respecto al cumplimiento de competencias / compromisos (2015 y 2020)</i>	84

<i>Figura 42. Sorteos Escolares con frecuencia anual</i>	95
<i>Figura 43. Sorteos escolares - RENIEC</i>	95
<i>Figura 44. Sorteos de premios en la Gerencia de Tecnología de la Información - RENIEC</i>	96
<i>Figura 45. Sorteos de premios en la Gerencia de Tecnología de la Información - RENIEC</i>	96
<i>Figura 46. Campaña de Salud – Masajes de forma trimestral</i>	99
<i>Figura 47. Campaña de Salud – manicure y pedicure</i>	99
<i>Figura 48. Campaña de Salud - Dental</i>	100
<i>Figura 49. Campaña de Salud - Oftalmología</i>	100
<i>Figura 50. Promoción de seguro médico familiar al personal de RENIEC</i>	101
<i>Figura 51. Gestión Institucional Externa</i>	101
<i>Figura 52. Campeonatos relámpago en RENIEC</i>	102
<i>Figura 53. Invitaciones a asistencia de teatros, cenas de fin de año, ballet - RENIEC</i>	103
<i>Figura 54. Cenas de fin de año y de confraternidad - RENIEC</i>	104
<i>Figura 55. Capacitación de personal</i>	105
<i>Figura 56. Mejoras en las condiciones de trabajo</i>	106
<i>Figura 57. Políticas administrativas</i>	107
<i>Figura 58. Relación con la autoridad</i>	108
<i>Figura 59. Desempeño de tareas</i>	109

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Características del sistema administrativo Participativo</i>	29
<i>Tabla 2 Características del sistema administrativo Participativo</i>	33
<i>Tabla 3. Responsabilidad en la evaluación de colaboradores</i>	35
<i>Tabla 4. Características de la encuesta</i>	36
<i>Tabla 5. Clasificación de la encuesta</i>	36
<i>Tabla 6. Localización geográfica de RENIEC (sede Lima)</i>	42
<i>Tabla 7. Variables del primer objetivo específico</i>	44
<i>Tabla 8. Variables del segundo objetivo específico</i>	44
<i>Tabla 9. Variables del tercer objetivo específico</i>	45
<i>Tabla 10. Valores de nivel de confianza “z”</i>	46
<i>Tabla 11. Distribución de la población y muestra de RENIEC</i>	46
<i>Tabla 12. Dimensiones de la escala de Likert</i>	47
<i>Tabla 13. Niveles de calificación del clima organizacional</i>	51
<i>Tabla 14. Niveles de calificación del desempeño laboral</i>	52
<i>Tabla 15. Participación de funcionarios en el periodo 2011-2019</i>	59
<i>Tabla 16. Resultados obtenidos de encuestas del clima organizacional (2011-2019)</i>	66
<i>Tabla 17. Nivel de percepción del Clima Organizacional vs % de Participación</i>	71
<i>Tabla 18. Valores de las dimensiones de la escala de Likert del clima organizacional (2011-2019)</i>	74
<i>Tabla 19. Valores de la escala de Likert respecto al cumplimiento de objetivos / metas (2015)</i>	78
<i>Tabla 20. Valores de la escala de Likert respecto al cumplimiento de competencias / compromisos (2015)</i>	79
<i>Tabla 21. Valores de la escala de Likert respecto al cumplimiento de objetivos / metas (2020)</i>	79
<i>Tabla 22. Valores de la escala de Likert respecto al cumplimiento de competencias / compromisos (2020)</i>	80

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de RENIEC en el periodo de años 2011 - 2019, utilizando el método etnográfico, para establecer una relación entre ambas variables y recopilar las manifestaciones acerca de la percepción de una muestra de 350 trabajadores. Como resultado se obtuvo que la mayoría de los trabajadores que participaron tienen entre 30 a 39 años, de nivel académico “profesionales”, con un tiempo de servicio “mayor de 5 a 10 años”. Del análisis de las encuestas realizadas utilizando valores de Escala de Likert, se verificó que la percepción de los funcionarios respecto al clima organizacional se encontró en los Niveles II y I. Los valores porcentuales obtenidos del desempeño laboral por cada dependencia de RENIEC poseen tendencia positiva, es decir, en el año 2015 fue de “Medio - Bajo” y en el 2020 fue de “Alto - Medio”. Finalmente, se identificó que RENIEC ha implementado de forma paulatina desde el 2012 hasta la actualidad acciones que contribuyeron a la mejora del clima organizacional y desempeño laboral, relacionadas a: sorteos escolares y premios, rifas de viajes al extranjero y electrodomésticos, campañas de salud, promoción de seguros médicos familiares, reuniones de confraternidad, campeonatos, capacitación del personal; también se ha trabajado en mejorar las relaciones personales / laborales con las autoridades a fin que este se desarrolle de forma horizontal.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, encuesta, escala de Likert.

Abstract

The present research aimed to understand the influence of organizational climate on the job performance of RENIEC workers during the period of 2011-2019, using the ethnographic method, based on observation and surveys to establish a relationship between both variables and collect the manifestations about the perception of a sample of 350 workers. The results showed that most participating employees were between 30 and 39 years old, had professional degrees, and more than 5 to 10 years of service. Analysis of the surveys, conducted using Likert scale values, revealed that employees' perceptions of the organizational climate were at Levels II and I. The percentage values obtained for job performance in each RENIEC department showed a positive trend; that is, in 2015 it was "Medium-Low," and in 2020 it was "High-Medium". Finally, it was identified that RENIEC has gradually implemented actions since 2012 that contributed to the improvement of the organizational climate and work performance, related to: school raffles and prizes, raffles of trips abroad and household appliances, health campaigns, promotion of family medical insurance, fraternity meetings, championships, staff training; work has also been done to improve personal/work relations with the authorities so that it develops horizontally.

Key words: organizational climate, job performance, survey, Likert scale.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción y formulación del problema

1.1.1 Descripción del problema

En el Perú existen diversas instituciones o entidades que pertenecen al sector público, las cuales, dentro de su competencia, ejercen sus funciones correspondientes (Niños del Milenio, 2019). En los últimos 20 años se ha observado un cambio progresivo respecto a los derechos que deben gozar los trabajadores en estas organizaciones. Actualmente, muchas instituciones del sector público buscan ser reconocidas como organizaciones atractivas para personas que deseen laborar en ellas e incluso aspiran a formar parte de premiaciones otorgadas, entre otras, por ejemplo, por “Arellano Marketing” que premia a las empresas atractivas para laborar, a fin de atraer a la mayor cantidad de personal capacitado en todos sus niveles (técnicos, superior, etc.) (Cabrera y Bustos, 2018).

Sin embargo, trabajadores de diferentes instituciones o entidades públicas manifiestan que el clima organizacional en sus trabajos no es adecuadamente gestionado y que sólo se enfocan en grupos de interés externo, en beneficios propios y en brindar publicidad engañosa en algunos casos; además, se caracterizan por realizar altas rotaciones de personal, tener amplia distancia de poder (miembros menos poderosos de estas organizaciones aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual), poco compromiso por parte de los altos mandos con sus empleados y comunicación vertical descendente (Sheput, 2017, pág. 1).

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (en adelante, RENIEC) es un organismo autónomo que forma parte del Sistema Electoral, que se encarga de la identificación de los peruanos a través del otorgamiento del Documento Nacional de Identidad y del registro de los nacimientos, matrimonios, defunciones, divorcios y otros que modifican el estado civil (RENIEC, 2021). Su estructura orgánica está conformada por la Alta Dirección, Órgano de

Control Institucional, Órgano de Defensa Jurídica, Órganos de Asesoramiento, Órganos de Apoyo y Órganos de Línea, las cuales están operando en diversas sedes en todo el país (RENIEC, 2021, págs. 10-13). A la fecha cuenta con un total de aproximadamente 4000 empleados aproximadamente (RENIEC, 2019).

Durante la última década se percibió cierto malestar por parte de los trabajadores por la ausencia de la ejecución de actividades de bienestar a favor del personal y el reducido tiempo que pasaban en familia por cumplir con sus actividades laborales. Desde el año 2011, RENIEC ha implementado de forma progresiva una serie de actividades en aras de mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral tales como de salud (seguro médico familiar y campañas de salud en diversas especialidades de forma gratuita), deportivas (mejora de condiciones físicas), conciliación familiar y confraternidad que les permiten compartir entre los trabajadores y sus familias, entretenimiento en fechas de fiestas, facilidades de pago, descuentos de beneficios recreativos (cine, circos, etc.), adquisición y sorteo de útiles escolares (en campaña escolar) y la promoción del financiamiento de capacitaciones en diferentes especialidades. Es por ello, que en la presente investigación se pretende dar a conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de RENIEC a través del método etnográfico que consiste en aplicar encuestas, en la observación del investigador y consulta con expertos, a fin de demostrar la relación entre estas variables y confirmar la mejora del clima organizacional, desempeño y disminución del estrés laboral.

1.1.2 Formulación del Problema

Problema Principal

- ¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de RENIEC en el periodo 2011 - 2019?

Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación actual de los trabajadores de RENIEC?

- ¿Cuáles son los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en RENIEC?
- ¿Cuáles son las acciones implementadas por la Subgerencia de Desarrollo Humano para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de RENIEC?

1.2. Antecedentes de la Investigación

Existen diversas investigaciones donde se evalúa la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de empresas públicas y privadas. A continuación, se describen los principales antecedentes nacionales e internacionales relacionados a la presente investigación.

1.2.1. Antecedentes Internacionales

Zans (2017) en su tesis titulada *“Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”*, se evaluó el clima organizacional y el desempeño laboral y la relación que existe entre estos aspectos y se propuso un plan de acción que contribuya a la solución de las dificultades detectadas en la empresa mencionada, tomando como muestra a un total de 59 trabajadores. Concluyendo que el clima organizacional va de medianamente favorable a desfavorable, ya que posee poco liderazgo participativo; mientras que el desempeño laboral fue calificado como bajo ya que no existe un plan de capacitación y los trabajos se realizan de forma individual.

Palomino y Peña (2016) en su tesis titulada *“El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y Papelería Veneplast LTDA”*, se describieron los aspectos demográficos (edad, género, estrato, nivel de educación), laborales y ocupacionales (ingresos, cargos, jornada laboral, tipo de contrato) de los empleados, se identificó el clima organizacional existente, se estableció el grado de desempeño laboral y

las relaciones entre el clima y el desempeño y finalmente se propuso un plan de acción de mejora basado en los hallazgos por parte de la gerencia de la referida empresa. La muestra tomada para esta investigación fue de un total de 49 empleados a quienes se les aplicaron encuestas mediante el modelo IMCOC utilizado para la medición del clima organizacional y la técnica “360°” para la medición del desempeño laboral. Se obtuvo como resultados que los empleados se catalogaron al clima organizacional y desempeño laboral como buenos, debido a la motivación que reciben y el control horario en sus funciones ejercidas.

Chacón (2015) en su tesis titulada ***“Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula”***, se identificó el tipo de liderazgo que existe en la empresa, se establecieron los factores motivacionales que influyen en los trabajadores para la realización de sus obligaciones, se identificaron los canales de comunicación que son utilizados en la organización y se evaluó la existencia del trabajo en equipo por parte de los trabajadores de la empresa en mención. Para ello, se realizaron encuestas a un total de 57 empleados (entre administrativos y operativos), concluyendo que el clima organizacional es favorable, el tipo de liderazgo y la comunicación entre los trabajadores es muy bueno (democrático) y el trabajo en equipo es bueno.

Meléndez (2015) en su tesis titulada ***“Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014”***, se analizó el clima y desempeño laboral en dicha empresa, la relación entre estos aspectos en los años 2013 – 2014 y se formularon alternativas de mejoras enfocadas en el desempeño laboral de los trabajadores. Para la recopilación de datos se utilizó la prueba *Great Place to Work* que evaluó aspectos de credibilidad, respeto, camaradería, orgullo, cumplimiento, conocimiento del trabajo, disciplina, capacidad de aprendizaje, orientación a resultados y las relaciones en la comunicación. Se concluyó que la credibilidad

es el único subconstructo relacionado al clima organizacional y que existen correlaciones positivas entre los aspectos anteriormente mencionados.

Peña et al. (2015) en su investigación titulada ***“Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar”***, tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa familiar del rubro metalmecánica ubicada en Monclova, Coahuila, con la finalidad de proporcionar al directivo de la empresa sugerencias de cambio, reforzamiento y/o mejora en su gestión. Para ello se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de *Likert* a un total de 20 trabajadores. Para diagnosticar el clima organizacional se usó el “Modelo Organizacional de 6 Casillas de Weisbord”, el cual estuvo compuesto por 35 ítems (7 variables) y para medir la satisfacción laboral se rediseñó el instrumento de JSS de *Spector* que consta de 40 reactivos (10 variables). Concluyendo que, los análisis de fiabilidad de los cuestionarios dieron un coeficiente de *alpha de Cronbach* para la escala de satisfacción laboral y de clima organizacional de 0.89 y 0.85 respectivamente, el cual demuestra que existe una significativa relación entre la “actitud hacia el cambio” y “la comunicación” que indica una percepción favorable sobre las formas de comunicación entre directivos, jefes y compañeros por parte de los trabajadores.

Cubillos et al. (2014) en su investigación titulada ***“Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado”***, tuvo como objetivo analizar las evaluaciones del clima organizacional y desempeño laboral de una empresa del estado aplicada a los directivos de la organización que son un total de 121 trabajadores, a fin de proponer un plan de mejoramiento enfocado en 2 estrategias que influyen de forma directa en el desempeño laboral. Concluyendo que, desde el área de gestión humana se puede influir de manera directa en la estrategia de las organizaciones y se demuestra que puede estar alineada con la misión, visión de la entidad determinada.

Del Toro et al. (2011) en su investigación titulada ***“Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería”***, tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de ingeniería situada en la ciudad de Barranquilla y la correlación de ambos factores con el desempeño laboral de sus empleados, para lo cual aplicaron los métodos IMCOC (Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas) y JDI (Índice descriptivo del trabajo) que utiliza encuestas que son procesadas en el software Excel y el SPSS a un total de 18 trabajadores. Concluyendo que el clima organizacional y satisfacción laboral fueron calificados como positivo y neutro, respectivamente, encontrando entre ambos una correlación positiva y significativamente respecto al desempeño laboral.

Uría (2011) con la tesis titulada ***“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato”***, realizó el diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral a través de encuestas a fin de detectar falencias y puntos débiles para fortalecer y se analizaron alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño de una muestra total de 40 trabajadores. Para ello, se utilizó información primaria tales como encuestas (procesadas en el software Excel) e información secundaria como libros de administración, clima organizacional y de talento humano, tesis de grado de motivación a trabajadores y fichas nemotécnicas. Concluyendo que, existe inconformidad de los trabajadores respecto al clima organizacional, existe desmotivación por falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos y la ausencia de trabajo en equipo (que ocasiona la falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales) y consecuentemente, su desempeño laboral se ve afectado en gran parte por la aplicación de un liderazgo autocrático (impiden el aporte de nuevas ideas); y, los directivos manifiestan que el desempeño laboral de sus trabajadores es medio.

1.2.2. Antecedentes Nacionales

Canales y López (2021) en su tesis titulada ***“Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de ventas en Ferreyros S.A. durante el periodo de pandemia Covid-19, Lima - 2021”***, determinaron la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas en dicha empresa en el periodo de pandemia Covid-19, año 2021, considerando a un total de 58 empleados (20 del área de energía, 15 de gran minería, 18 de cuentas nacionales y 5 regionales). El instrumento que se utilizó fue la escala de Likert, conformado por 28 ítems: 13 representan al Clima Organizacional (se midieron las dimensiones de compromiso, conductores de soporte para el éxito y liderazgo) y 15 representan al Desempeño Laboral (se midieron las dimensiones competencias, objetivos y comportamientos). Se concluyó que los conductores de soporte para el éxito, tales como la autonomía, empoderamiento, entrenamiento y la cooperación si influyen significativamente en el rendimiento laboral de los colaboradores ya que la mayor cantidad de los encuestados (67%) afirmaron que en la medida que se mejoren estas condiciones mejor será el rendimiento en su trabajo. También, se determinó que, si hay una elevada relación entre el liderazgo y desempeño laboral, debido a que entre mayor es el liderazgo de la organización más acompañados y mejores resultados trae consigo el equipo de ventas, mejorando así el desempeño laboral.

Garrido (2018) en su tesis titulada ***“Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres de la sede de Lima”***, determinó si existe relación entre el clima laboral y las relaciones interpersonales, la responsabilidad en el trabajo, los atributos personales y el compromiso de los administrativos de la mencionada facultad, considerando a un total de 33 empleados. El análisis del clima laboral se realizó a través de encuestas y la observación (in situ) a los empleados y respecto del desempeño se realizaron

entrevistas a los jefes, cuyos resultados fueron evaluados en el software SPSS. Concluyendo que el 42% del personal administrativo valoran su trabajo y que sus jefes crean un ambiente de confianza en un 45%; mientras que un 27% manifestó que desempeñaban adecuadamente su trabajo y un 45% que poseen un desempeño sobresaliente.

Pastor (2018) en su tesis titulada ***“Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”***, analizó la relación entre la realización personal, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y condiciones laborales y su desempeño del personal administrativo en la empresa mencionada durante el 2017, cuya muestra probabilística fue un total de 162 trabajadores. Para dicho análisis se utilizó como técnica de recolección la encuesta y como instrumento un cuestionario para la percepción del clima organizacional y el nivel de desempeño laboral, donde se concluyó que existe una relación directa entre los aspectos evaluados de la realización personal, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y condiciones laborales y su desempeño de los administrativos.

Trelles y Varas (2017) en su tesis titulada ***“Relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la agencia distribuidora Servicios y Representaciones DIAL SRL, en la ciudad de Trujillo, en el año 2017”***, determinaron el nivel del clima laboral, evaluaron el desempeño de los colaboradores y su relación de estos en la empresa citada, a través de encuestas y cuestionarios con interpretaciones asignadas de insignificante, moderado y alto, realizados a un total de 26 trabajadores. Concluyendo que un 46% manifiesta que el clima laboral es regular, mientras que un 42% señala que es deficiente; también se encontró que el desempeño laboral se encuentra en un nivel medio, según lo indicado por el 54% de trabajadores.

Solano (2017) en su tesis titulada ***“Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”***, analizó el

clima organizacional, el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores, la relación entre el clima organizacional en base a su dimensión, estructura, comportamiento y relaciones interpersonales en la gerencia citada, tomando como muestra a 20 trabajadores considerando todo tipo de contrato, tiempo de permanencia en el cargo asignado, género y cargo. Para recabar información del clima y desempeño laboral utilizó encuestas y se asignaron rangos de puntajes (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre, muy inadecuado, inadecuado, regular, adecuado y muy adecuado). Concluyendo que el clima organizacional es inadecuado en un 50% debido al incumplimiento de sus funciones y que el desempeño laboral es regular.

De La Cruz y Huamán (2016) en su tesis titulada ***“Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica - 2015”***, determinaron la relación que existe entre el clima organizacional, el ambiente físico y social y las actitudes/valores respecto del desempeño laboral del personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica - 2015. Para ello se utilizó como técnicas la encuesta, fichaje, observación directa y análisis de contenido a un total de 32 trabajadores (muestra de la investigación). Concluyendo que, tanto el clima organizacional, el ambiente físico, ambiente social y las actitudes y valores tienen una relación positiva y significativa con el desempeño laboral en el personal, con valores de 53%, 47%, 47% y 62,5% respectivamente.

Gallegos (2016) en su tesis titulada ***“Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016”***, evaluaron el clima organizacional, las características del desempeño laboral en los servidores del ministerio referido y la relación que existe entre ambos aspectos y se realizó una propuesta de cambio de clima organizacional en la gestión institucional y un modelo de control (auditoria) en la perspectiva de lograr una sostenibilidad de la gestión de recursos humanos. Para el análisis de estos aspectos y recolección de datos sobre opiniones, criterios y expectativas de los individuos se utilizó como técnica la encuesta a un total de 60

trabajadores (muestra de la investigación) y como instrumentos las escalas de Likert (escala de calificaciones acumuladas), Thurstone (escala de intervalo de aparición constante), Guttman (escala acumulativa) y Dimensional semántico (escala de Osgood). Concluyendo que un 93% de los servidores manifestaron que el clima organizacional es regular y que su desempeño es muy bueno; sin embargo, señalaron que deben mejorarse los indicadores de relaciones interpersonales, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y valores colectivos. Además, los jefes indicaron que el 58% del personal posee un desempeño laboral muy bueno, el 20% un nivel bueno y un 2% un desempeño regular.

Arias y Arias (2014) en su investigación titulada ***“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado”***, tuvo como objetivo valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un total de 45 trabajadores, para lo cual aplicaron el Perfil Organizacional de *Likert* y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de *Warr, Cook y Wall*. Concluyendo que, existe relaciones moderadas no significativas entre ambas variables (clima organizacional y la satisfacción laboral), pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. También, se encontraron diferencias significativas entre géneros (varones y mujeres) por su grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado.

Valdivia (2014) en su tesis titulada ***“El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER - Trujillo SAC 2014”***, determinó la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, para lo cual se evaluaron los indicadores de medición del clima organizacional, se elaboró el instrumento de recolección de datos, se relacionaron estos 2 aspectos a un total de 117 trabajadores mediante encuestas que fueron evaluadas en el software Excel. Concluyendo que, las áreas de trabajo (ambiente físico) son apropiadas ya que están equipadas de acuerdo con la actividad que desarrollan los trabajadores y de las encuestas

se encontró que los trabajadores tienen un buen clima organizacional debido a que tienen acceso a ascender de cargos y el ambiente creado entre empleados es positivo; sin embargo, hay una limitada comprensión entre jefes y subordinados.

Benítez (2012) en su tesis titulada “*Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C.*”, se analizaron las diferencias en la percepción del clima organizacional en los diferentes niveles ocupacionales y se identificaron las dimensiones relevantes (de mayor a menor) del clima organizacional. Para ello se realizaron encuestas y entrevistas a una muestra de 55 colaboradores; también se realizaron observaciones in situ y revisiones documentales. Concluyendo que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio y la evaluación del desempeño de sus trabajadores cumple con lo esperado, lo cual se manifiesta en la correlación de *Pearson* que fue de 0.8706 demostrando una tendencia positiva. Asimismo, se obtuvo que los aspectos más valorados por el personal directivo fueron la honorabilidad y adecuada línea de conducta que se evidencian en la calidad del trabajo, la confiabilidad, las buenas relaciones interpersonales, el buen criterio, trabajo en equipo y la responsabilidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de RENIEC en el periodo 2011 - 2019, a través del método etnográfico y la técnica de encuestas, a fin de establecer una relación entre ambas variables.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los trabajadores del RENIEC.
- Evaluar los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC.
- Analizar las acciones implementadas por la Subgerencia de Desarrollo Humano para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de RENIEC.

1.4. Justificación e Importancia

1.4.1. Justificación

Teórica

Globalmente la motivación en algunas organizaciones ha variado notablemente poniendo mayor énfasis en el clima organizacional que fomenta el desarrollo de valores, sentimientos y actitudes en los trabajadores a fin de fomentar el éxito de la organización (Pastor, 2018, pág. 8). Además, en los últimos años las diferentes instituciones y empresas se percataron que el clima organizacional permite conocer prácticas y valores relacionados a la solidaridad entre colegas del trabajo y contribuye a la mejora de las relaciones interpersonales, grupales, entre otros (De La Cruz y Huamán, 2016, pág. xi). Actualmente, a nivel mundial existen diversas investigaciones que demuestran la relación directa entre los aspectos de clima organizacional y desempeño laboral en una empresa privada o institución u organización pública; pero esto es un hecho -en la mayoría de los casos- evidente. Por ello, la presente investigación se realiza con el propósito de poner en evidencia que no sólo es necesario

demostrar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores, sino también en realizar un análisis a través de encuestas en un periodo determinado de tiempo (mayor a 1 año por lo menos) y propuestas que contribuyan a la mejora de estos a través de acciones y actividades implementadas por las instituciones y empresas.

Práctica

La investigación se realizó porque es necesario generar nuevos conocimientos acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC en el periodo 2011 – 2019 a fin de obtener información cualitativa y cuantitativa que demuestre dicha relación y con esto proponer estrategias mediante actividades desarrolladas en la institución citada.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la investigación son de utilidad para su comparación con otros estudios similares y que sirvan como herramientas con la finalidad de contribuir en el desempeño laboral de instituciones públicas y privadas.

Metodológica

En el Perú diversas organizaciones públicas no brindan las condiciones necesarias y oportunas para generar un buen clima organizacional y consecuentemente un óptimo desempeño laboral de sus trabajadores (en todos sus niveles). Esta falta de interés por parte de las organizaciones ha generado muchas veces el descontento y malestar en sus trabajadores, los cuales optan por buscar otro lugar de trabajo, lo cual les impide que estos puedan desarrollar una línea de carrera razonable. Por ello, la presente investigación da a conocer la importancia de la incidencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de RENIEC, lo cual se manifiesta a través de diversas acciones implementadas por esta institución pública en el periodo 2011-2019.

1.4.2. Importancia

Originalidad

La investigación contribuirá al conocimiento de la influencia que posee el buen clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en el RENIEC y será una herramienta de gran utilidad a las autoridades pertinentes del estado peruano y de las empresas del sector privado a fin de que sean replicadas o tomadas como ejemplo en aras de contribuir a la mejora en la gestión pública en nuestro país. Además, se basó en una serie de análisis de datos e información obtenida por los mismos trabajadores del RENIEC y pruebas estadísticas que confirmen lo manifestado por estos, que se utilizaron para contrastar su validez siguiendo un proceso de aceptación o rechazo según el método científico.

Viabilidad

Se cuenta con la disponibilidad de recursos materiales, humanos y acceso a la información relacionada a los objetivos de la presente investigación, tales como encuestas digitales realizadas al personal de RENIEC y registros fotográficos de las acciones implementadas por la Subgerencia de Desarrollo Humano. Asimismo, se cuenta con los recursos económicos que son asumidos por el tesista en su totalidad para cubrir con los gastos de recursos humanos (apoyo de estudiantes y especialistas), materiales (útiles necesarios básicos), equipos (laptop, impresora, cámara fotográfica y software estadístico) y logísticos (viáticos, impresiones, fotocopias, pasajes, etc.).

Trascendencia

La presente investigación permitirá que un problema social como los que perciben y conviven los trabajadores en todos sus niveles no quede ni minusvalorado ni sobrevalorado y que todos los ambientes de opinión, administradores y técnicos, administraciones nacionales y locales, medios de comunicación y ciudadanos en general puedan tener una valoración real del problema acontecido.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

- El clima organizacional influirá en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC en el periodo 2011 – 2019.

1.5.2. Hipótesis específicas

- Si se identifica la situación actual de los trabajadores de RENIEC, entonces se conocerá su estructura orgánica, cantidad de trabajadores, funciones de la institución y sus sedes operativas.
- Si se analiza el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, entonces se podrá conocer la relación entre estos aspectos.
- Si implementan las acciones propuestas por la Subgerencia de Desarrollo Humano, entonces se contribuirá a la mejora del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC.

II. MARCO TEORICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.

De forma introductoria en este ítem se desarrollaron los aspectos teóricos de “clima organizacional” y “calidad de vida laboral” para tener un mayor entendimiento de estos en las definiciones descritas en el estado del arte.

El clima organizacional se consolidó en la década de los 60's, sumado a la definición de “desarrollo organizacional”; ambos ejercen influencia en la Teoría General de Sistemas planteada por Von Bertalanfy (Romero y Jaramillo, 2010). El enfoque mas utilizado respecto al clima organizacional, lo presenta como un elemento fundamental de las percepciones que el empleado tiene acerca de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalvez, 1997).

Robbins (1999) indica que es un ambiente conformado por instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Dessler (1999) la define como el conjunto de características permanentes que caracterizan una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de los individuos que lo conforman. Definirlo, implica tratar un grupo de variables, que, en su conjunto, otorgan una visión global de la organización (Salazar et al., 2009, pág. 69), siendo una de ellas es el diagnostico. Al respecto, Peña et al. (2015) sugiere que, llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional contribuye a generar conocimientos de utilidad en la implementación de cambios planificados que influyeran en las conductas y actitudes de los empleados, como en la estructura organizacional.

La calidad de la vida de los trabajadores o también podríamos llamarla “calidad de vida laboral”, aporta al éxito y permanencia de las organizaciones; por lo cual es necesario conocer, supervisar e intervenir esta realidad del trabajo es una herramienta estratégica para la productividad en mercados cada vez más inestables e impredecibles (Toro y Sanín, 2013, pág. 11).

Existen diversas formas de conocer la calidad de vida laboral, esto es a través del “clima organizacional”, que permite una aproximación precisa y específica de las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la que están vinculadas y la realidad en la que se desarrolla el trabajo (Toro y Sanín, 2013, pág. 11).

El diagnostico organizacional desempeña un rol vital en el desarrollo de las organizaciones, ya que permite evaluar los factores que existen, otorgando acciones correctivas oportunas y pertinentes a los problemas organizacionales (Roa Rojas, 2004, pág. 15).

En los siguientes párrafos se presenta mas información del clima organizacional y desempeño laboral.

Clima organizacional

Entorno donde el empleador realiza su jornada laboral y de cómo un jefe (directo o indirecto) puede establecer una relación con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización, el cual puede constituirse en un factor facilitador o limitante para el adecuado desempeño organizacional y personal dentro y fuera de esta. En ese sentido, se configura como la expresión personal de la percepción que servidores públicos y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que inciden diariamente en su desempeño (Vera y Suárez, 2018, pág. 181).

2.1.1. Tipos de climas organizacionales

Según Segura (2016), se identifican 4 tipos de clima organizacional:

A. Sistema 1: Autoritarismo explotador. Se caracteriza por un estilo de gestión de caracter coercitivo, dictador y altamente arbitrario que trata de controlar todo lo que ocurre en la empresa y es considerado como el sistema más duro y cerrado. Además, la dirección no tiene confianza con sus trabajadores y la mayor parte de las decisiones y objetivos planteados son tomadas por los jefes y directivos, los cuales se distribuyen en forma descendente.

En este tipo de sistema, el colaborador desarrolla sus funciones en un entorno dominado por sanciones, temor y constantes amenazas, donde los mecanismos de reconocimiento o recompensa se aplican de manera esporádica y limitada. (Segura, 2016, págs. 48-49).

B. Sistema 2: Autoritarismo paternalista. se caracteriza por una actitud directiva condescendiente hacia los colaboradores. En este sistema, los principales mecanismos de gestión se sustentan en la aplicación de recompensas y sanciones. Además, está basada en una relación jerárquica de tipo protector, en la que la alta dirección conserva el control principal de la toma de decisiones. Si bien estas decisiones recaen mayoritariamente en jefes y directivos, existe una participación limitada de los trabajadores ubicados en niveles inferiores de la estructura organizacional. (Segura, 2016, pág. 49).

C. Sistema 3: Consultivo. Presenta una orientación predominantemente participativa, con un estilo de gestión poco autocrático y escasamente impositivo. Se sustenta en un clima organizacional en el que los altos mandos depositan un nivel significativo de confianza en los colaboradores. Si bien la toma de decisiones continúa siendo responsabilidad de la jefatura, se promueve la participación de los subordinados en asuntos específicos. Asimismo, se evidencia una interacción moderada entre superiores y subordinados, acompañada, en la mayoría de los casos, de un elevado grado de confianza mutua. (Segura, 2016, pág. 49).

D. Sistema 4: Participativo. Corresponde a un modelo de carácter eminentemente democrático y se distingue por ser el más flexible y abierto entre los 4 sistemas. Se caracteriza por promover una amplia participación del equipo en los procesos organizacionales, favoreciendo la comunicación horizontal, la toma de decisiones compartida y un elevado nivel de confianza entre directivos y colaboradores. (Segura, 2016, págs. 50-51):

Tabla 1*Características del sistema administrativo Participativo*

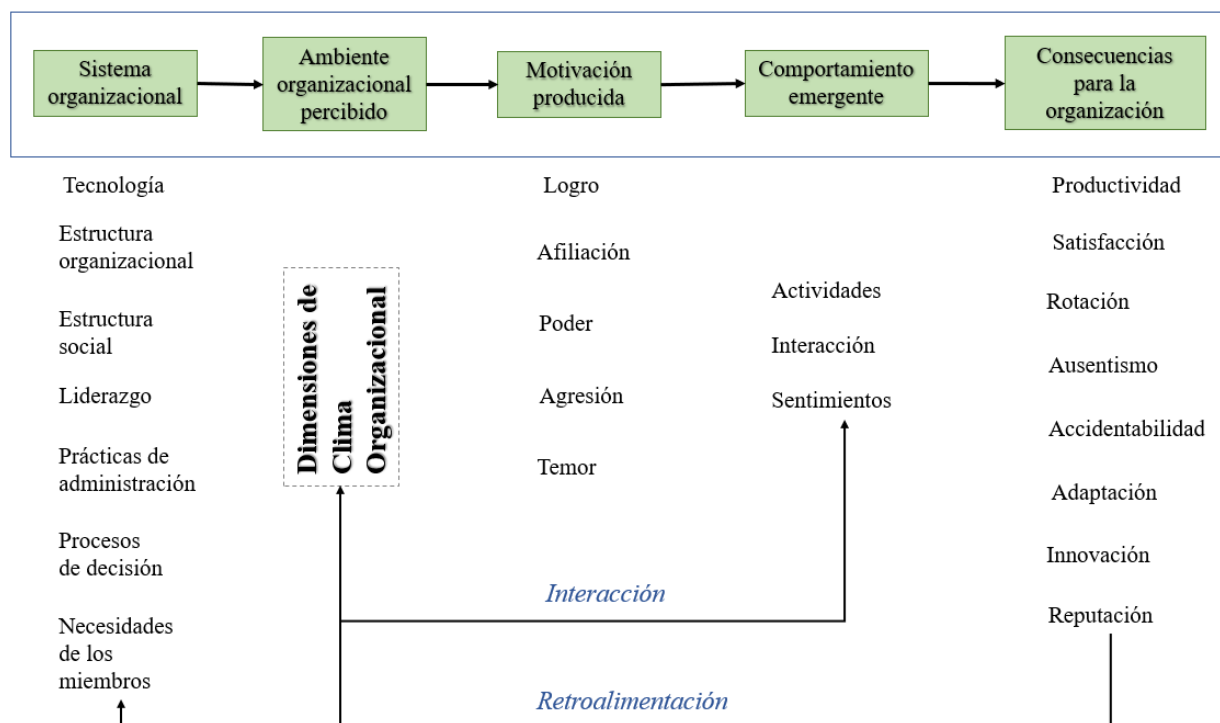
<i>Nº</i>	<i>Características</i>	<i>Descripción</i>
1	Proceso decisorio	La toma de decisiones se descentralizan y son asignadas a los distintos niveles de la organización; sin embargo, el nivel institucional conserva la responsabilidad de establecer las políticas y lineamientos generales, orientados principalmente a la supervisión de los resultados obtenidos.
2	Sistema de comunicación	Es de manera abierta y en múltiples direcciones gracias a sistemas de información en la organización.
3	Relaciones interpersonales	Las actividades laborales se llevan a cabo mayoritariamente mediante el trabajo en equipo. Dichas relaciones se sustentan en la confianza mutua entre los servidores, más que en estructuras formales rígidas.
4	Sistema de recompensas y castigos	Existencia de mecanismos de compensación relevantes, que no se limitan únicamente a aspectos materiales, sino que también incluyen dimensiones sociales. La aplicación de castigos es poco frecuente y se reserva para situaciones excepcionales o de fuerza mayor.

Fuente: Segura (2016, pág. 50).

2.1.2. Importancia del clima organizacional

Guillén y Guil (2000) citado en (Segura, 2016, pág. 51) sostienen que el clima organizacional influye de manera determinante en la cultura institucional, al constituirse como el marco general que orienta las conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Dicha cultura es construida colectivamente por quienes integran la institución y guarda una relación directa con el nivel de respeto y compromiso que el personal desarrolla hacia la entidad a la que pertenece.

A continuación, se describe de forma esquemática una descripción del clima organizacional:

Figura 1*Esquema del clima organizacional*

Fuente: Gallegos (2016, pág. 66).

2.2. Desempeño laboral

Según Marcelo y Castillo (2019), es conocido como el desempeño en general de un empleado. En concordancia a ello, Chiavenato (2017), lo define en 3 puntos bien marcados: (i) comportamientos o acciones que expresan los colaboradores, (ii) capacidades y habilidades que adquiere el individuo en su entorno de responsabilidades asignadas en un puesto laboral y (iii) su conducta. No es homogéneo entre los trabajadores, ya que presenta variaciones individuales, y se ve condicionado por diversos factores que influyen en su desarrollo.

Hace referencia a la manera en que los empleados ejecutan sus funciones y es evaluado mediante procesos de revisión del rendimiento. Dichas evaluaciones consideran aspectos como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y el nivel de productividad, permitiendo analizar el desempeño de cada trabajador de forma individual. Generalmente, las revisiones del rendimiento se llevan a cabo de forma anual y pueden

determinar que si es apto para ser promovido o desvinculado de la organización (Garrido, 2018, pág. 56).

2.2.1. Factores influyentes

De La Cruz y Huamán (2016, págs. 52-53) identifican cuatro factores que inciden en el desempeño laboral: la satisfacción en el trabajo, la autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación del trabajador.

A. Satisfacción del trabajo. Davis y Newstrom (1991) citado en (De La Cruz y Huamán, 2016, pág. 52) lo definen como el percepciones y sentimientos, tanto positivos como negativos, que el trabajador desarrolla respecto a su labor dentro de una organización, los cuales se reflejan en sus actitudes frente al trabajo. Estos están asociados con la naturaleza de las tareas, procesos de supervisión y control, estructura organizacional, ambiente físico de las instalaciones, entre otros y permite a los directivos anticipar el impacto de las actividades desempeñadas en el comportamiento futuro de los colaboradores.

B. Autoestima. Dolores (2002) citado en (Gonzales y Guevara, 2016) es un componente multidimensional y funciona como regulador de conducta y es un factor determinante para la adaptación personal y social, que al igual que no cuenta con un consenso general en su definición.

En ese sentido, es un factor significativo y determinante para superar trastornos depresivos (De La Cruz y Huamán, 2016, pág. 52).

C. Trabajo en equipo. Es definido como la acción de un grupo humano que contribuyen afin de lograr un resultado general (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación [IIPE], 2000, págs. 18-19). En consecuencia, cuando los empleados interactúan y logran satisfacer un conjunto específico de necesidades, se configura un sistema organizacional estable de relaciones, del cual emergen fenómenos como la cohesión del equipo, la homogeneidad en el comportamiento de sus integrantes, el surgimiento de liderazgos y el

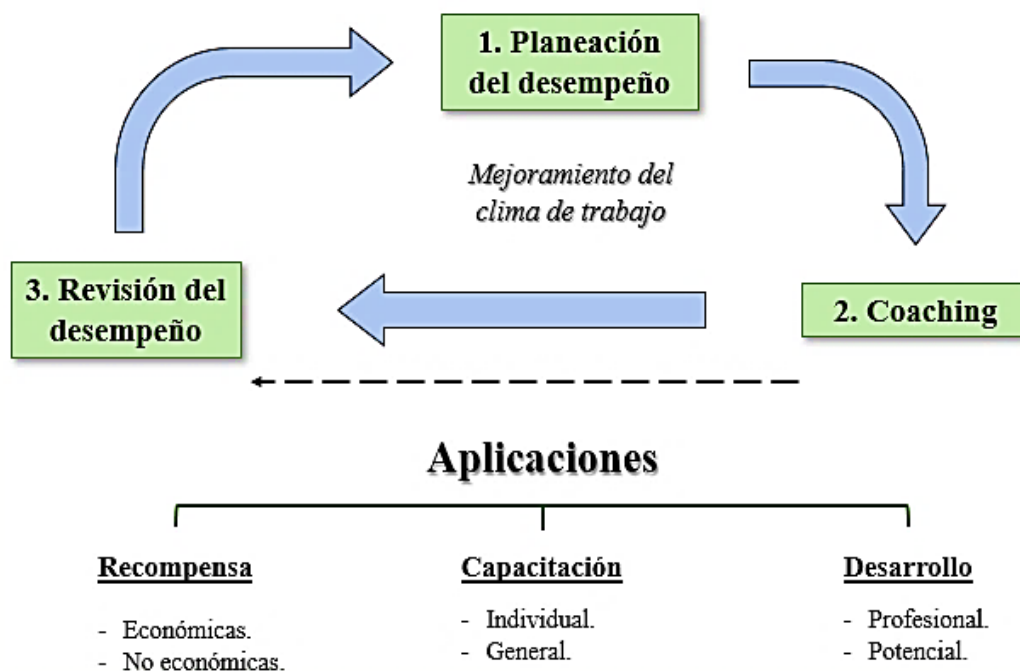
establecimiento de patrones de comunicación, entre otros. (De La Cruz y Huamán, 2016, pág. 53).

D. Capacitación del trabajador. Según Drovett (1992) citado en (De La Cruz y Huamán, 2016, pág. 53) señalan que constituye un proceso formativo desarrollado por el área de gestión del talento humano, cuyo propósito es fortalecer las competencias del personal para que desempeñe sus funciones con mayor eficiencia. Suelen generar efectos positivos en una proporción significativa de los casos, ya que permiten proporcionar información y conocimientos específicos a los trabajadores, además de fomentar la adopción de modelos de desempeño adecuados dentro de la organización.

2.2.2. Gestión del desempeño laboral

Cravino (2006) citado en (Gallegos, 2016, pág. 85) sostiene que este proceso se orienta a guiar, supervisar, evaluar y optimizar la gestión del personal para favorecer el logro de mejores resultados y promover un desarrollo continuo y positivo de los colaboradores. Su objetivo central es fortalecer la eficacia organizacional a través del adecuado conocimiento y aprovechamiento de recursos disponibles, la mejora del rendimiento individual y la articulación coordinada de estos esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta gestión es un proceso continuo e integrado y consta de 3 fases, de acuerdo se muestra en lo siguiente:

Figura 2*Fases de la gestión del desempeño laboral*

Fuente: Adaptado de (Gallegos, 2016, pág. 86).

2.2.3. Evaluación del desempeño laboral

Aguirre (2000), citado en (Gallegos, 2016, pág. 82), indica que puede ser evaluado a partir de diversos aspectos o criterios, entre los cuales se consideran los siguientes:

Tabla 2*Características del sistema administrativo Participativo*

Nº	Aspectos	Descripción
1	Continuo	Considera el comportamiento y las actuaciones del empleador a lo largo de todo el periodo evaluado, aunque su aplicación se realice en un momento específico, generalmente de manera anual.
2	Sistemático	Se encuentra formalizado y documentado mediante instrumentos o manuales, lo que permite que los empleadores conozcan de forma previa los criterios y procedimientos utilizados.
3	Orgánico	Se aplica de manera integral a todos los miembros de la organización, garantizando un enfoque equitativo y global.
4	En cascada	Los trabajadores son evaluados por sus superiores jerárquicos, permitiendo que el personal participe tanto como evaluador como evaluado.

Nº	Aspectos	Descripción
5	De expresión de juicios	Se identifican de forma objetiva y constructiva las fortalezas y debilidades del colaborador, para reforzar capacidades y proponer soluciones orientadas a la mejora continua.
6	En relación con el trabajo habitual	Se considera la importancia que cada trabajador tiene en la organización respecto a su desempeño laboral actual.
7	Histórico	Se analizan las actuaciones del trabajador durante un periodo aproximado de un año, para mejorar su desempeño por el reconocimiento de logros y corrección de errores.
8	Prospectivo	Se valora el potencial del trabajador y los roles que podría desempeñar en el futuro.
9	Integrador	A través del seguimiento continuo, se identifican aspectos positivos y negativos del desempeño, contribuyendo a la mejora individual del empleador y a su adecuada integración en la organización.

Fuente: (Gallegos, 2016, págs. 82-84).

A. Importancia de la evaluación del desempeño laboral. Su relevancia se sustenta en su aporte al fortalecimiento de la gestión administrativa, dado que posibilita identificar las fortalezas y debilidades del trabajador, y evaluar la calidad del desempeño individual. Asimismo, permite informar a los colaboradores sobre la manera en que están desarrollando sus funciones dentro de la organización. También, contribuye a la mejora de resultados institucionales a partir de las evaluaciones realizadas según el puesto o cargo desempeñado, facilitando la propuesta de ajustes en el comportamiento, actitudes, conocimientos y habilidades del personal (De La Cruz y Huamán, 2016, pág. 55).

B. Responsabilidad en la evaluación de colaboradores. La evaluación generalmente es efectuada por el gerente, jefe o director, los colaboradores (subordinados), el equipo de trabajo, el área de gestión personal y la comisión de evaluación, cuyo detalle se muestra a continuación:

Tabla 3.*Responsabilidad en la evaluación de colaboradores*

Nº	Responsables	Descripción
1	Gerente / Director	Es el encargado de supervisar y evaluar el desempeño de sus subordinados, función que desarrolla con el apoyo del área de gestión del talento humano, quien establece los criterios, instrumentos y procedimientos para llevar a cabo la evaluación.
2	Colaborador / Trabajador	En organizaciones participativas permiten que el colaborador evalúe su desempeño, eficiencia y eficacia mediante una auto evaluación considerando parámetros definidos por sus superiores jerárquicos.
3	Equipo de trabajo	El equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización, participando además en la definición de objetivos y metas organizacionales.
4	Área de gestión personal	En organizaciones centralistas, donde el área de gestión humana es la responsable directa de realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores de la institución.
5	Comisión de evaluación	Las evaluaciones se efectúan a través de un comité o comisión designada para tal fin, conformada por trabajadores permanentes o contratados que ocupan cargos de jefatura y pertenecen a distintas áreas o unidades administrativas.

Fuente: (De La Cruz y Huamán, 2016, págs. 55-56).

2.3. Encuestas

Son consideradas como técnicas de investigación, que constan de ejercicios de inferencia que tienen la finalidad de hacer afirmaciones estadísticas sobre una población finita a partir de una muestra determinada (Romero et al., 2017, pág. 300).

Constituye un método de investigación utilizado en estudios cualitativos y cuantitativos. En caso del primer tipo, este instrumento permite analizar las interacciones y formas de comunicación entre las personas o instituciones que integran una población, sin centrarse en los individuos que comparten características semejantes (Jansen, 2013). Esta es usada en diversos campos de la investigación empírica, tales como educación, biología, antropológicos y psicológicos, entre otros. Se desarrolla a través de indagaciones que emplean la entrevista o el cuestionario para la recepción de información (Bisquerra, 2004).

En el segundo tipo de estudio, Groves (2004) expresa que es “un método sistemático para la recopilación de información de una muestra (ente), con el fin de construir descriptores

cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros” (p. 4). Jansen (2012) señala que la encuesta estudia las características generales de un determinado grupo de involucrados (el ambiente donde se desempeña un trabajador).

De acuerdo con López (1998), las principales características de la encuesta se describen en la siguiente tabla:

Tabla 4.

Características de la encuesta

Nº	Descripción
1	Se utiliza en múltiples contextos, como a nivel empresarial y educativo.
2	Presenta versatilidad en su uso, ya que permite recopilar información proveniente de diversas áreas del conocimiento.
3	Facilita la comparación objetiva de los resultados obtenidos.
4	En investigaciones cuantitativas, incorpora herramientas tecnológicas para la codificación, validación y presentación de los datos recolectados.
5	El procedimiento de aplicación y la interpretación de los resultados se caracterizan por su rapidez y facilidad de comprensión.

Cea D’Ancona (2005) argumenta que las encuestas se clasifican en función a criterios específicos, siendo los más utilizados: los objetivos de la encuesta, el tipo de preguntas y su forma de administración.

Tabla 5.

Clasificación de la encuesta

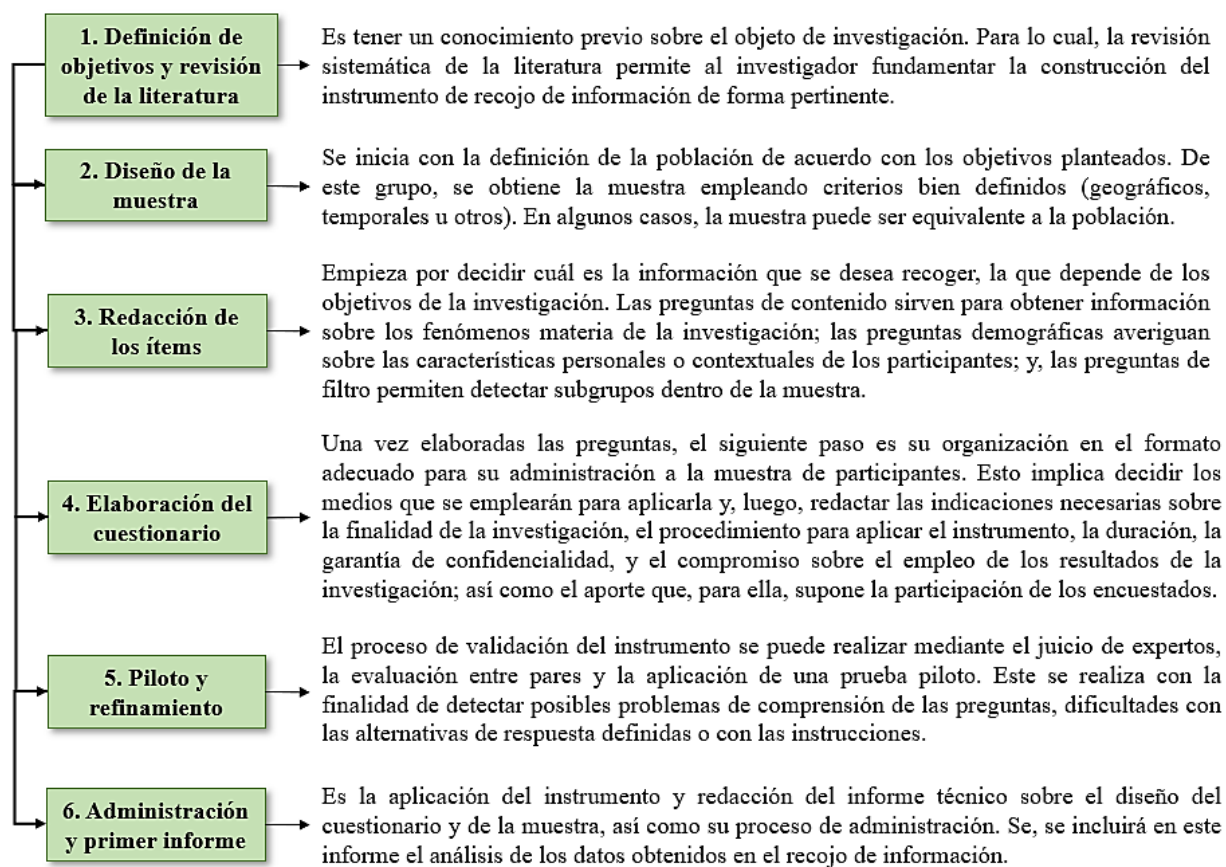
Nº	Clasificación	Descripción
1	Según los objetivos	- Descriptivas: Su finalidad es caracterizar la situación actual de una población o grupo en un momento específico. - Analíticas: Estudio profundo de fenómenos donde el investigador formula hipótesis, aceptadas o rechazadas a partir del análisis de datos.
		Respuestas abiertas: Otorgan libertad para expresar opiniones sobre un tema, identificando diversas variables como actitudes, comportamientos o capacidad de expresión. Se posee control limitado sobre las respuestas obtenidas.
2	Según el tipo de preguntas	Cerradas: Son opciones de respuesta predeterminadas, se seleccionan sin justificar y esto facilita el control y análisis de resultados, aunque restringe la profundización de temas abordados.

-
- | | | |
|---|----------------------------------|--|
| 3 | Según su forma de administración | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cara a cara: Se caracteriza por su flexibilidad, ya que se puede diseñar la guía de preguntas en función de los objetivos del estudio. Los temas para tratar durante las entrevistas pueden ser complejos y -según las habilidades del investigador- pueden obtenerse datos de alta calidad, tanto desde las respuestas que dan los informantes como desde la observación que realiza quien encuesta. Tiene la posibilidad de gran cobertura. Se pueden aplicar criterios específicos para elegir a las personas que serán encuestadas. El tiempo de aplicación de la encuesta, los tipos de preguntas que se realizan, así como los sucesos que puedan ocurrir durante ella, son susceptibles a ser controlados, en parte, por el investigador, dependiendo de su experticia en el manejo de dicha técnica. ▪ Telefónicas: Se distinguen por su sencilla implementación, ya que implican costos reducidos, requieren poco tiempo, permiten llegar a poblaciones geográficamente dispersas y facilitan el contacto repetido con los mismos participantes. ▪ Autoadministradas: Son muy fácil de aplicar y de bajo costo, pero existe un mayor riesgo de que no sean respondidas debido a factores como la no comprensión de las preguntas por parte del encuestado y la ausencia de control del investigador para conocer si el encuestado leyó el cuestionario completo. ▪ Combinadas: (i) telefónicas complementadas con encuestas cara a cara para obtener la información de los datos no recogidos en las primeras; (ii) telefónicas para completar las ausencias de respuestas obtenidas en la aplicación de otros tipos de encuestas; y (iii) autoadministradas en forma parcial o totalmente para abordar temas sensibles. ▪ Por Internet: Su finalidad es recabar a opinión de los usuarios respecto a un tema determinado y pueden aplicarse mediante correo electrónico o a través de plataformas web. Este tipo de encuesta se caracteriza por su versatilidad, ya que es utilizada en investigaciones académicas, sondeos de opinión, estudios de mercado y evaluaciones de satisfacción, entre otros propósitos. Con el paso del tiempo, la aplicación de este método ha evolucionado, pasando de las encuestas presenciales y autoadministradas a las telefónicas y, en la actualidad, predominan las encuestas en línea, sin excluir completamente las modalidades tradicionales. |
|---|----------------------------------|--|

Fuente: Cea D'Ancona (2005).

2.3.1. Proceso para usar el método de encuesta

Según Meneses y Rodríguez (2011), la encuesta cualitativa se aplica, en términos generales, en 6 partes:

Figura 3.*Proceso del uso del método de encuesta*

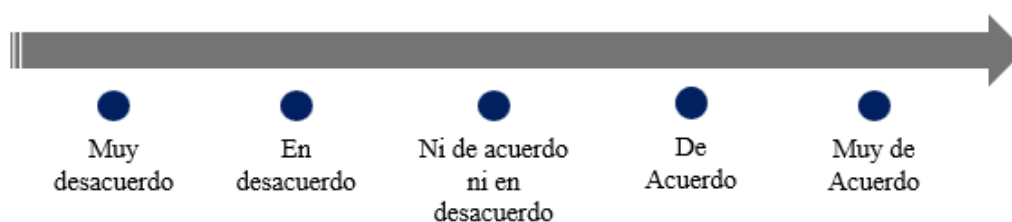
2.4. Escala de Likert

R. Likert difundió un informe en 1932, donde detalló la aplicación de un instrumento para evaluar actitudes. Es un instrumento utilizado en la investigación social para la medición y recolección de datos relacionados con las actitudes. Está conformado por un conjunto de ítems presentados como juicios o enunciados, frente a los cuales se solicita al encuestado expresar su reacción, ya sea favorable o desfavorable, positiva o negativa, de los individuos. Es decir, es una escala estructuralmente fijada por 2 extremos recorriendo un continuo desde favorable hasta desfavorable con un punto medio neutral para cada una de las afirmaciones (Likert, 1932).

Por su parte, Gandara y Dimitri (2014) definen a la escala de Likert como el conjunto de afirmaciones formuladas a personas que responden a un determinado cuestionario que

expresa el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a estas afirmaciones. También, Milena et al. (2021) señala que es una serie de preguntas que permiten conocer la postura de aprobación o desaprobación que tiene una persona acerca del tema. Es una herramienta de uso tradicional que permite evaluar opiniones, actitudes y diversas variables adicionales.

Los aspectos constitutivos de la escala incluyen alternativas o puntos que corresponden a las opciones de respuesta definidas por el instrumento seleccionado; los más utilizados son:



2.5. Definición de términos básicos

2.5.1. Comunicación

Está basado en las redes de comunicación que existen dentro de la entidad entre jefes y colaboradores; está relacionada a la habilidad que tienen los trabajadores de hacer llegar sus quejas a la dirección (Vera y Suárez, 2018, pág. 182).

2.5.2. Cooperación

Es el sentimiento de los trabajadores de la entidad sobre la existencia de un espíritu de ayuda desde los directivos y otros colaboradores de la organización (Vera y Suárez, 2018, pág. 182).

2.5.3. Honestidad

Corresponde a la cualidad de comportarse y expresarse de forma coherente y sincera, en coherencia con los valores individuales de verdad y justicia (Vera y Suárez, 2018, pág. 184).

2.5.4. Liderazgo

Corresponde a la influencia ejercida por ciertos individuos, principalmente los jefes, sobre la conducta de otros para alcanzar resultados. Esta influencia carece de un patrón

definido, dado su carácter coyuntural y dependencia de múltiples condiciones del contexto social, entre ellas los valores, las normas y los procedimientos (Vera y Suárez, 2018, pág. 182).

2.5.5. Motivación

Señala las condiciones que motivan a los colaboradores a trabajar con una mayor intensidad dentro de la organización. Además, se le conoce como el conjunto de propósitos y expectativas de las personas en su contorno organizacional (Vera y Suárez, 2018, pág. 182).

2.5.6. Orientación al logro

Se trata de la capacidad del individuo para orientar su comportamiento hacia el logro de estándares elevados, promoviendo la mejora continua en los ámbitos personal y profesional. Se manifiesta en el desempeño del servidor público mediante el cumplimiento disciplinado y comprometido de sus funciones, con altos niveles de calidad, logro de resultados y cierre oportuno de los procesos asignados (Vera y Suárez, 2018, pág. 184).

2.5.7. Orientación al servicio

Es la capacidad del sujeto de preocuparse por realizar su labor teniendo en cuenta los requerimientos y demandas con eficiencia y eficacia y busca mantener una relación permanente con el usuario a fin de comprender sus intereses, expectativas y posibles solicitudes a fin de alcanzar su bienestar y mejora de servicio prestado de alta calidad y calidez (Vera y Suárez, 2018, pág. 184).

2.5.8. Responsabilidad

Es la capacidad de ser cada uno su propio jefe, en el sentido de no tener que estar consultando todas las decisiones a otros. En otras palabras, es tener conocimientos claros sobre sus trabajos (Vera y Suárez, 2018, pág. 182).

2.5.9. Satisfacción laboral

Corresponde a la percepción positiva de la labor propia derivada de la evaluación de sus cualidades, configurándose como una disposición relativamente estable hacia el trabajo,

sustentada en creencias y valores contruidos a partir de la experiencia ocupacional (Cabrera y Bustos, 2018, pág. 11).

2.5.10. Sector público

Corresponde al conjunto de entidades administrativas y por medio de estas el Estado ejecuta y asegura el cumplimiento de la política pública y la voluntad normativa expresada en las leyes peruanas. Abarca los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como los organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y sujetos que realizan actividades económicas en nombre del Estado, tanto en la administración central como en la local (Universidad de Veracruz, 2014, pág. 521).

III: MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

Método: Empírico, pues está basada en la observación directa del investigador y verificación de hechos a través de encuestas y cuestionarios.

Diseño: No experimental, porque se evaluaron hechos que ya sucedieron y suceden en el RENIEC sin la alteración o modificación de las variables o intervención del investigador.

Tipos: Longitudinal, debido a que los datos e información recopilada es evaluada en un periodo de tiempo, para este caso del 2011 al 2019.

Niveles: Correlacional/causal, ya que se analizaron las relaciones entre variables (clima organizacional y el desempeño laboral) y se establecieron procesos de causalidad entre estas; y, descriptivo/explicativo, puesto que se describieron cualitativa y cuantitativamente a través de encuestas y cálculos estadísticos.

3.2. Ámbito temporal y espacial

Para realizar este estudio se eligió a una de las instituciones públicas del estado peruano “RENIEC”, específicamente la sede situada en Real Plaza Centro Cívico. La investigación se realizó en el periodo 2011 - 2019.

3.2.2. Localización Geográfica

Se localiza entre las siguientes coordenadas geográficas y UTM (WGS-84), de acuerdo se muestra de forma gráfica en la siguiente figura:

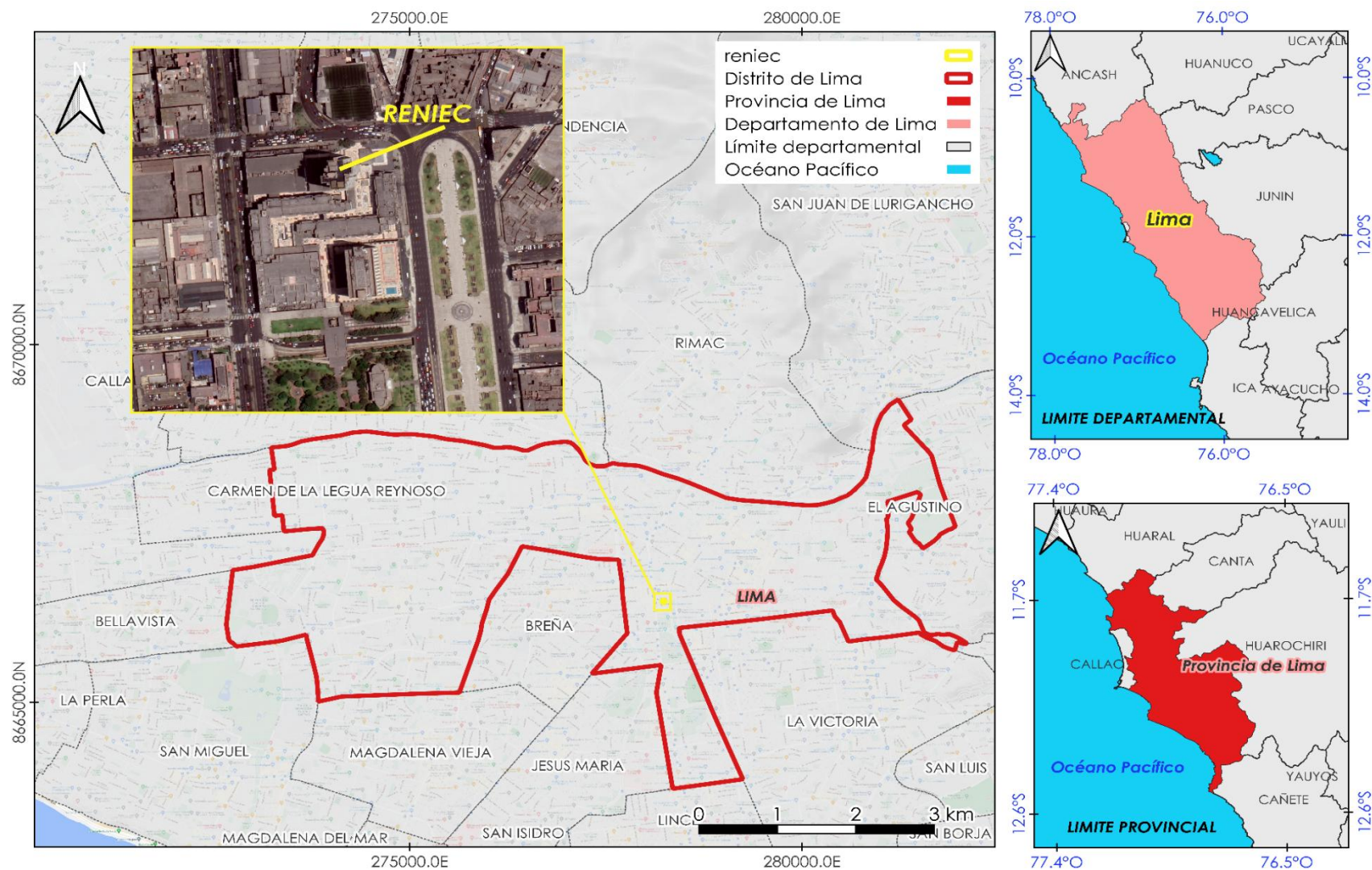
Tabla 6.

Localización geográfica de RENIEC (sede Lima)

ID	Coordenadas	
	Geográficas	UTM (18L)
Latitud	12° 3.375' S	278238.3 m E
Longitud	77° 2.230' O	8666402.4 m S

Figura 4.

Mapa de ubicación de la sede central del RENIEC – Real Plaza Centro Cívico



3.3. Variables

A continuación, se muestran las variables de cada objetivo específico.

Tabla 7.

Variables del primer objetivo específico

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensión	Indicadores	Unidades
Diagnóstico	Situación actual de los trabajadores	Percepción de obligaciones, reglas y políticas de RENIEC	Estructura orgánica de RENIEC (estructura institucional formal)	Adimensional
			Cantidad de trabajadores	Cantidad de personas
			Funciones de la institución	Número de funciones
			Sedes operativas	Número de sedes

Tabla 8.

Variables del segundo objetivo específico

Variable Independiente	Variable Dependiente	Dimensión	Indicadores	Unidades
Clima organizacional	Desempeño laboral	Percepción del efecto o influencia entre el clima y desempeño en la organización	Ambiente físico (instalaciones)	Cantidad de espacios
			Ambiente social (compañerismo, conflictos entre personas o sedes, comunicación, etc.)	Adim.
			Temas personales (actitudes, aptitudes, expectativas, motivaciones, etc.)	Adim.
			Comportamiento organizacional (productividad, tensiones y estrés, inasistencias, rotación de áreas, satisfacción laboral,)	Adim.
			Efectividad de funciones	Adim.
			Cumplimiento de funciones	Adim.
			Compromiso organizacional	Adim.
			Valores	Adim.

Adim.: Adimensional.

Tabla 9.*Variables del tercer objetivo específico*

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensión	Indicadores	Unidades
Desempeño laboral	Acciones implementadas	Percepción de mejora por parte de la Subgerencia de Desarrollo Humano de RENIEC	Conciliación familiar, actividades deportivas y de integración	Cantidad
			Seguro de asistencia médica	Cantidad de seguros
			Compensación del trabajo en sobre tiempo	Cantidad de horas
			Licencias por onomástico, días festivos (de la madre, del padre, del trabajador), fallecimiento de familiares directos y estudios	Cantidad de licencias o permisos
			Capacitaciones a través de becas por convenios con aliados estratégicos	Cantidad de capacitaciones
			Campañas de asistencia a los trabajadores y familiares a eventos (culturales, cine, teatro, etc.)	Cantidad de campañas
			Reconocimientos al personal destacado	Cantidad de reconocimientos
			Bonos por aniversario, fiestas patrias, navidad y por escolaridad	Cantidad de bonos
			Sorteos de beneficios (útiles escolares, etc.)	Cantidad de sorteos
			Convenios financieros para préstamos con tasas preferenciales	Cantidad de convenios
			Cheques médicos gratuitos	Cantidad de cheques
			Campañas de salud gratuitas	Cantidad de campañas

3.4. Población y muestra

En ese sentido, se considera a la población a todas las instituciones públicas del estado peruano. La muestra de la investigación sobre la que se evaluó el clima organizacional y el desempeño laboral son el total de 4000 trabajadores de RENIEC. En ese sentido, la muestra fue estimada utilizando la cantidad de población de RENIEC, de acuerdo con la siguiente fórmula, del autor Montgomery (1996) citado en (Aguilar-Barojas, 2005):

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + (z^2 \times p \times q)}$$

Donde:

z = Nivel de confianza (ver tabla 10).

p = Porcentaje de población que tiene el atributo deseado (ver tabla 10).

q = Porcentaje de población que no tiene el atributo deseado (ver tabla 10).

N = Tamaño de población (4000 trabajadores).

e = Error de la estimación máximo aceptado (ver tabla 10).

n = Tamaño de muestra.

Tabla 10.

Valores de nivel de confianza “z”

% Error	Nivel de confianza	Valor de “z”
1	99%	2.58
5	95%	1.96
10	90%	1.64

Fuente: Aguilar-Barojas (2005).

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 4000 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2 \times (4000 - 1) + [(1,96)^2 \times (0.5) \times (0.5)]} = 350$$

Por lo tanto, se tomó como muestra probabilística un total de 350 trabajadores, la cual fue distribuida como:

Tabla 11.

Distribución de la población y muestra de RENIEC

ID	Dependencias de RENIEC	Población total	Muestra
1	Gerencia de Administración	200	18
2	Gerencia de Tecnología de la Información (GTI)	180	16
3	Gerencia de Registros de Identificación	590	45
4	Gerencia de Registros Civiles	350	35
5	Gerencia de Calidad e Innovación	25	2
6	Gerencia de Operaciones Registrales	1621	150
7	Gerencia de Asesoría Jurídica	35	3
8	Gerencia de Imagen Institucional	80	7
9	Gerencia de Talento Humano	90	8
10	Gerencia de Registros de Certificación Digital	60	5
11	Gerencia General	100	8
12	Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social	400	30

13	Procuraduría Pública	60	5
14	Oficina de Seguridad y Defensa Nacional	45	4
15	Escuela Registral	44	4
16	Jefatura Nacional	15	1
17	Secretaría General	90	8
18	Gabinete de Asesores	15	1
Total		4000	350

3.5. Instrumentos

La escala de Likert fue utilizada ya que se basa en encuestas y observación, la que ha sido validada por expertos en estadística y actualmente es usada en investigaciones de revistas indexadas.

La encuesta del Clima Organizacional estuvo compuesta por 54 preguntas y/o afirmaciones que permitieron conocer la opinión de los funcionarios públicos respecto a RENIEC. Cada pregunta o afirmación se evaluó a través de la escala Likert de 5 alternativas de respuestas, donde 1 es una calificación muy baja y 5 una calificación muy alta. Además, está compuesto por 9 dimensiones o variables que describen el entorno laboral, de acuerdo se describe a continuación:

Tabla 12.

Dimensiones de la escala de Likert

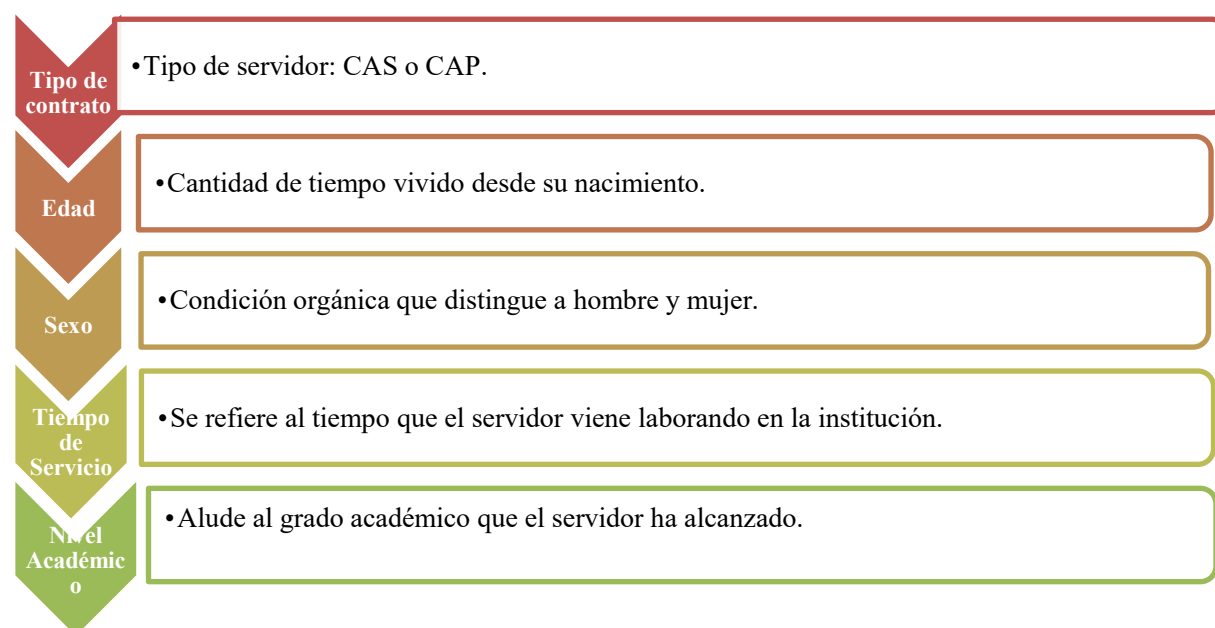
Nº	Dimensiones	Descripción
1	Condiciones de Trabajo (C.T.)	Analiza la percepción de los servidores civiles sobre las condiciones físicas de su puesto de trabajo, la disponibilidad de recursos materiales, los niveles de seguridad e higiene laboral y la calidad de la infraestructura en la que desempeñan sus funciones (ventilación, ruido, iluminación)
2	Beneficios Laborales (B.L.)	Evalúa acerca de algún tipo de bien o capital que es entregado al servidor civil para mejorar su calidad de vida. No solo referido a algo cuantificable, sino algún servicio que se le brinde.
3	Políticas Administrativas (P.A.)	Determina la percepción de los servidores civiles, respecto al grado de conocimiento y claridad de los objetivos del puesto de trabajo, metas y valores de la Institución.

4	Relaciones Sociales (R.S.)	Evalúa la percepción de los servidores civiles, respecto a la calidad del trato entre los compañeros, la cantidad de interacciones laborales y la ausencia o no de compañerismo.
5	Desarrollo Personal (D.P.)	Evalúa la percepción de los servidores civiles, respecto a la existencia de oportunidades para el desarrollo de carrera y a la proyección del interior de la institución.
6	Desempeño de tareas (D.T.)	Analiza la percepción de los servidores civiles, respecto al grado en que se autorrealizan en su trabajo, gusto, motivo y compromiso laboral.
7	Relación con la Autoridad (R.A.)	Evalúa la percepción de los servidores civiles, respecto del trato que reciben los trabajadores de parte de su jefe y de la institución (gestos de aprecio, aceptación, preocupación por el desarrollo personal).
8	Capacitación de Personal (C.P.)	Examina la percepción de los servidores civiles con relación a la presencia de oportunidades destinadas al desarrollo y perfeccionamiento tanto personal como profesional.
9	Gestión Institucional (G.I.)	Evalúa la percepción de los servidores civiles, en cuanto a la gestión que la institución realiza tanto de manera interna como externa.

De igual forma, la encuesta contiene 5 variables sociodemográficas que permitieron realizar un análisis más detallado respecto al clima organizacional en el RENIEC, tales como: Tipo de contrato, edad, sexo, tiempo de servicio y nivel académico.

Figura 5.

Variables sociodemográficas



3.6. Procedimientos

A continuación, se describen los procedimientos del trabajo para desarrollar los objetivos planteados.

3.6.1. Diagnóstico de la situación actual de los trabajadores

La información respecto a la situación actual de los trabajadores estuvo basada en buscar la cantidad de trabajadores, las funciones de la institución, entre otras variables que se considere pertinente. Esta información fue obtenida del portal web del RENIEC (<https://www.reniec.gob.pe/portal/intro.htm>), del Reglamento de Organización y Funciones – ROF (<http://www.reniec.gob.pe/Transparencia/html/rof.htm>), etc.

3.6.2. Determinación del efecto del clima organizacional en el desempeño laboral

Para identificar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la presente investigación se realizaron las siguientes etapas:

A. Coordinaciones y recolección de datos. Se realizaron coordinaciones con la GTI a fin de solicitar su apoyo en la elaboración del afiche de difusión, creación del pop-up (ventana emergente automática) que fue publicado en la intranet para dar acceso a la encuesta, la puesta marcha de la encuesta en la web del portal de la intranet, el reporte diario de participación durante los días de aplicación, apoyo en inconvenientes que surjan durante la aplicación de la encuesta y la data final de los resultados de la encuesta.

La técnica de recolección de datos usada fue la “Encuesta”, debido a que se requiere recabar información de forma directa de los trabajadores de RENIEC (actores) para conocer su percepción. Esta estuvo conformada por una serie de preguntas relacionadas al clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la citada institución. Las variables consideradas en las encuestas están relacionadas a las percepciones de su institución y los indicadores están en cada una de las preguntas realizadas.

B. Convocatoria. La Encuesta Clima Organizacional correspondiente al periodo 2011-2019 (años 2011, 2013, 2014, 2017 y 2019), se realizó del 5 del 26 de marzo de estos años. Asimismo, los resultados de la evaluación del desempeño laboral se obtuvieron de enero del 2015 y 2020.

Respecto a la difusión de la encuesta, la Sub Gerencia de Desarrollo Humano remitió los memorándum correspondientes, dirigido a todos los órganos dando a conocer las fechas de aplicación de la encuesta, un manual de aplicación, tríptico informativo y el afiche de difusión; asimismo, se envió un correo masivo institucional antes de la aplicación de la encuesta.

A través de estos medios, se buscó motivar al personal para que participen de manera voluntaria, a fin de conocer su percepción y opinión respecto a su entorno laboral y, a partir de ello, tomar medidas de acción que permitan mejorar el clima organizacional en el RENIEC. Por esto, se solicitó a las dependencias que brindaran facilidades al personal que no contara con una PC, con la finalidad de que también pudieran participar de la encuesta.

C. Seguimiento. La Sub Gerencia de Desarrollo Humano realizó llamadas telefónicas a todas las secretarías o encargados del personal de cada uno de las dependencias, a fin de hacer recordar y motivar hacia la participación de la encuesta. Asimismo, se enviaron diariamente correos masivos institucionales a sus servidores civiles durante los días de aplicación de la encuesta. Además, para llevar una cuenta de la participación de cada dependencia, la Sub Gerencia de Ingeniería de Software se encargó de proporcionar diariamente el reporte del número de ingresos de participación en la encuesta durante los días de aplicación.

D. Análisis e interpretación de datos. Se realizó pruebas estadísticas, a fin de determinar si la variable independiente (clima organizacional) tiene un efecto significativo en la variable dependiente (desempeño laboral) mediante el procesamiento y análisis de datos recolectados usando un software estadístico, el cual otorgó confiabilidad en los resultados obtenidos.

3.6.3. Evaluación de acciones implementadas por el área de Subgerencia de Desarrollo Humano

Se revisaron las actividades consignadas en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF (<http://www.reniec.gob.pe/Transparencia/html/rof.htm>) de RENIEC y las vistas fotográficas de la red social oficial de “Desarrollo Humano” de RENIEC donde se observaron las actividades implementadas a favor de los trabajadores, las cuales fueron validadas con las encuestas realizadas.

3.7. Análisis de datos

En este ítem, se describe los niveles de calificación para cuantificar el clima organizacional en el RENIEC. El análisis de datos consistió en utilizar esta clasificación para discriminar los niveles del clima mencionado, mediante gráficos de barras, gráficos de pastel y porcentuales.

3.7.1. Niveles de calificación

Para determinar la categorización del Clima Organizacional en niveles alto, medio o bajo, se procedió de la siguiente manera: partiendo del puntaje mínimo y máximo posible (1 y 5), se calculó la diferencia entre ambos, se dividió entre 3 para obtener intervalos de igual tamaño, y dicho valor se sumó progresivamente al puntaje mínimo para establecer los límites de cada nivel:

Tabla 13.

Niveles de calificación del clima organizacional

Niveles	Rangos	Descripción
Nivel I (Alto)	5 - 3.68	Clima Óptimo
Nivel II (Medio)	3.67 - 2.34	Clima como Oportunidad de Mejora
Nivel III (Bajo)	2.33 - 1	Clima Crítico

Del mismo modo, para evaluar el desempeño organizacional, se utilizaron 3 niveles de la escala citada. La evaluación del Desempeño Laboral estuvo compuesta por 20 preguntas y/o

afirmaciones que permitieron conocer el desempeño respecto a los objetivos / metas y competencias / compromisos de los trabajadores que están a su cargo por cada dependencia de RENIEC. Además, los jefes de cada dependencia fueron evaluados por un trabajador elegido de forma aleatoria. Cada pregunta o afirmación se evaluó a través de la escala Likert de 3 alternativas de respuestas, donde 1 es una calificación baja, 2 a una calificación media y 3 corresponde a una calificación alta. Los criterios considerados en esta evaluación consideraron los siguientes puntos:

Tabla 14.

Niveles de calificación del desempeño laboral

Niveles	Calificación	Descripción
Nivel I (Alto)	3	- Reconoce medios y estrategias permitiendo superar los objetivos planteados. - Se aplica a los requerimientos de los usuarios, para mejorar el nivel de servicio y expectativas. - Establece vínculos de confianza integrando los esfuerzos propios con los del equipo para el alcance de objetivos. - Actúa de acuerdo con principios éticos firmes, evidenciando un alto nivel de integridad y confiabilidad. Además, expone de forma equilibrada tanto las ventajas como las limitaciones de cada acuerdo, respetando las buenas prácticas y los estándares profesionales. - Propone una solución innovadora y original, ajustada a las necesidades específicas del cliente, que no ha sido previamente planteada ni por la Institución ni por terceros. - Identifica con precisión una problemática, recopila información relevante y analiza sus posibles causas. Comprende fenómenos complejos, los explica de manera clara y evalúa las implicancias de distintas alternativas de acción.
Nivel II (Medio)	2	- Comprende las necesidades del usuario y actúa conforme a sus expectativas. - Orienta sus acciones al cumplimiento de los objetivos establecidos. - Trabaja de manera coordinada con el equipo para alcanzar metas comunes. - Analiza e identifica problemas, gestionando y presentando datos relevantes. - Demuestra integridad, prudencia y genera confianza. - Propone soluciones adecuadas basadas en su experiencia previa.
Nivel III (Bajo)	1	- Atiende los requerimientos fuera de plazo y sin cumplir las expectativas del usuario. - Presenta limitaciones para el análisis, la identificación de problemas y el manejo de datos. - Ejecuta las tareas sin alinearlas con los objetivos. - Participa en el trabajo en equipo solo cuando se le solicita. - Propone soluciones únicamente cuando se le requiere. - Muestra baja confiabilidad y escaso apego a valores éticos.

IV. RESULTADOS

4.1. Situación actual del personal del RENIEC

Actualmente, RENIEC cuenta con un total de 4000 trabajadores, de los cuales, 500 de ellos se encuentran en la sede central del RENIEC – Real Plaza Centro Cívico (RENIEC, 2020), ubicada en la avenida Bolivia N° 109, Torre Centro Cívico, Cercado de Lima, localizado en el distrito, provincia y departamento de Lima. Este local es considerado como Sede Central o Administrativa.

Figura 6.

Torre Centro Cívico - RENIEC

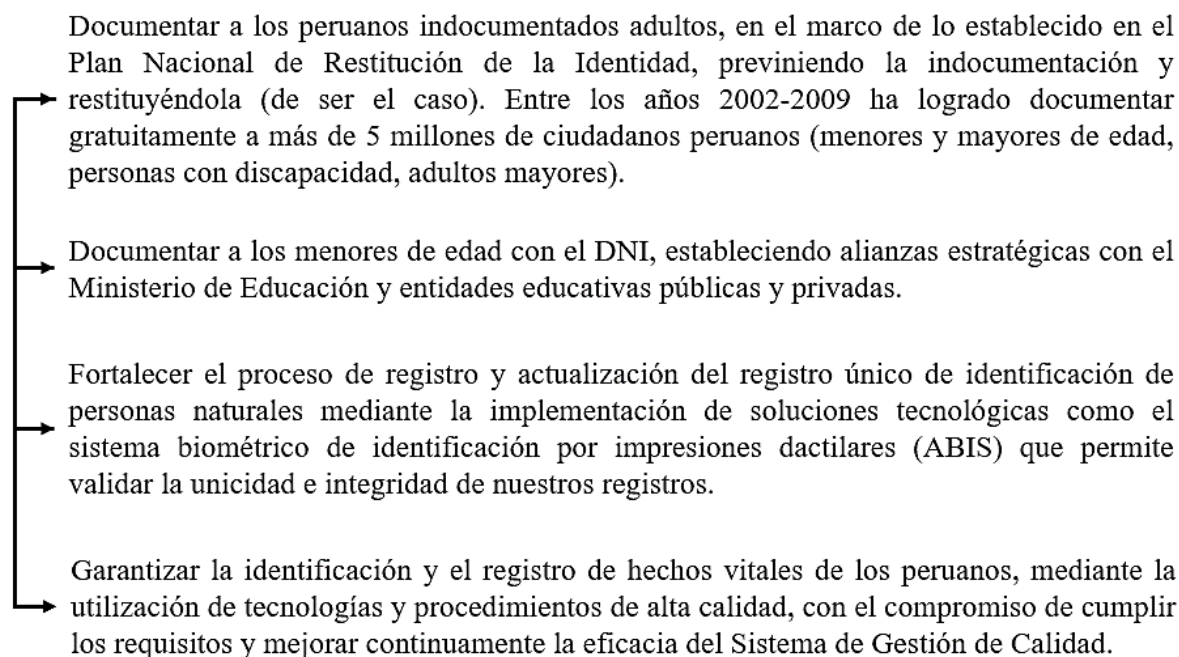


Fuente: RENIEC (2022).

4.1.1. Labor y función de RENIEC

De forma previa es importante mencionar que, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), creado constitucionalmente mediante la Ley N° 26497 el 12 de julio de 1995 (en concordancia con los Artículos 177° y 183° de la Constitución Política del Perú), es un organismo autónomo encargado de la identificación de los peruanos, otorga el documento nacional de identidad, así como también registra los hechos vitales, tales como nacimientos, matrimonios, defunciones, divorcios y otros que modifican el estado civil. Además, durante los procesos electorales se encarga de brindar el Padrón Electoral que utilizado el día de las elecciones.

Los sistemas de registro antiguos (manuales) han sido reemplazados por avances tecnológicos que han permitido consolidar al RENIEC como una de las instituciones más modernas en identificación y registros civiles en Latinoamérica y el Caribe. Además, diversos estudios de reconocidas empresas encuestadoras la posicionan como la institución pública más confiable del país. A continuación, se describen las labores y funciones, en términos generales de RENIEC:

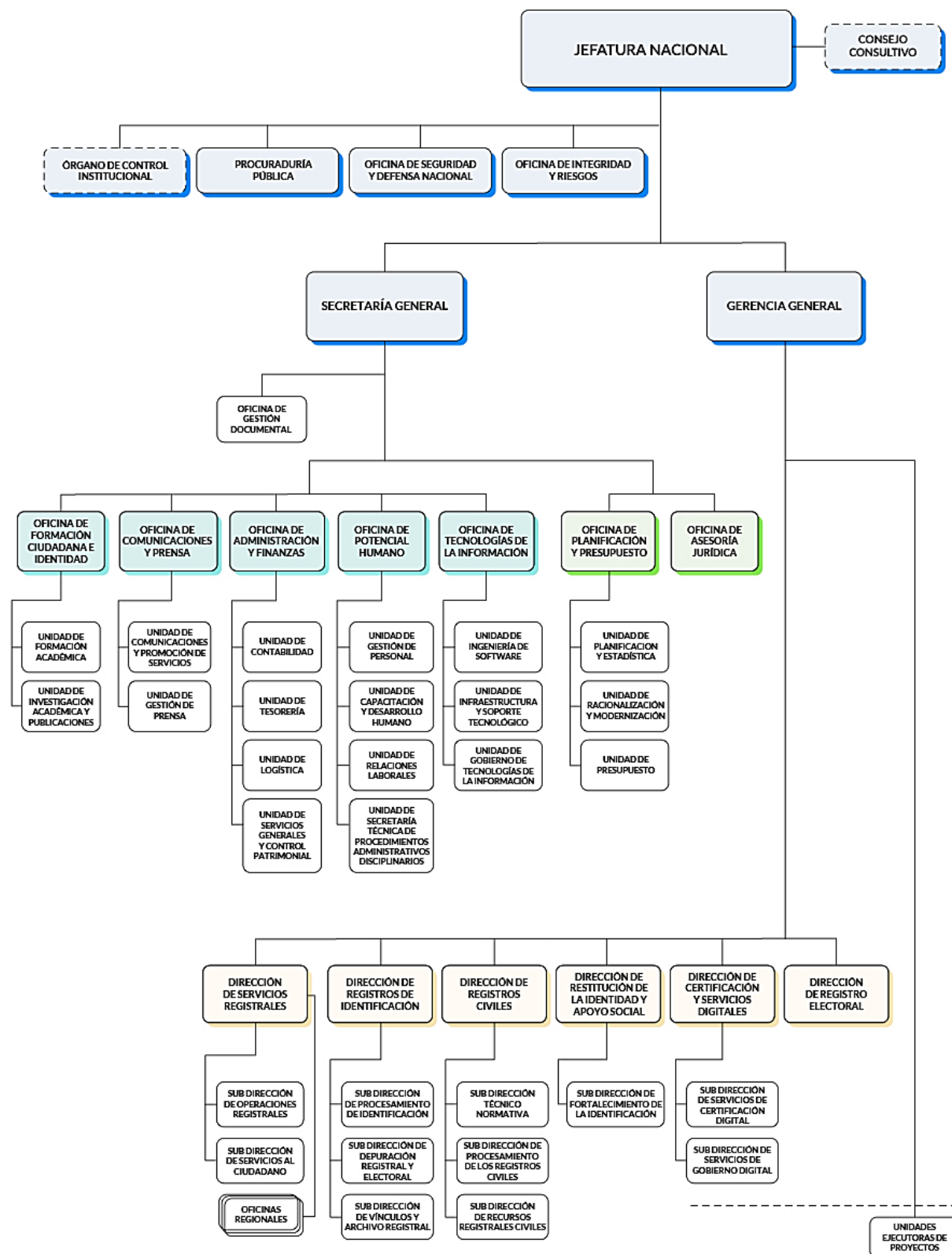
Figura 7.*Labores y funciones de RENIEC*

Fuente: RENIEC (2022).

4.1.2. Organización de RENIEC

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es fundamental para la correcta gestión administrativa de las entidades del sector público. En ese marco, el Estado peruano aprobó, mediante el Decreto Supremo N.º 054-2018-PCM del 18 de mayo de 2018, los Lineamientos de Organización del Estado, los cuales establecen los principios, criterios y disposiciones que orientan el diseño, la organización, la estructura y el funcionamiento de las entidades estatales. En ese sentido, RENIEC adecuó su organización a los requerimientos establecidos en la norma citada, de acuerdo se muestra a continuación:

Figura 8.

Organigrama de RENIEC

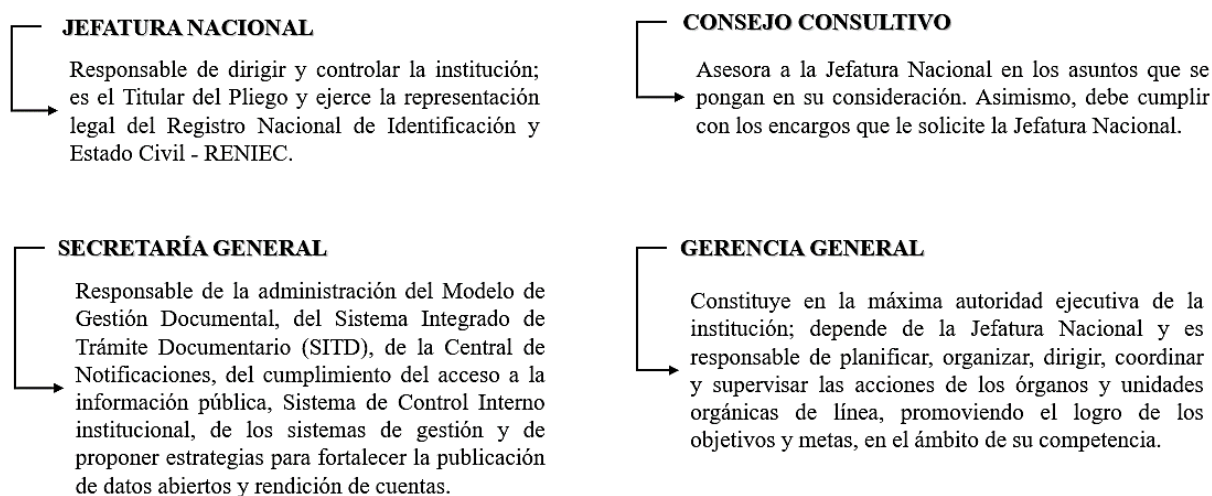
Fuente: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil [RENIEC] (2022).

4.1.3. Órganos de primer nivel organizacional de RENIEC

Según el ROF de RENIEC, aprobado por Resolución Jefatural N° 000086-2021/JNAC/RENIEC (5 de mayo de 2021), la institución cuenta con órganos de Alta Dirección, conformadas por: Jefatura Nacional, Gerencia General, Secretaría General y Consejo Consultivo, de acuerdo con lo siguiente:

Figura 9.

Órganos de primer nivel organizacional en RENIEC



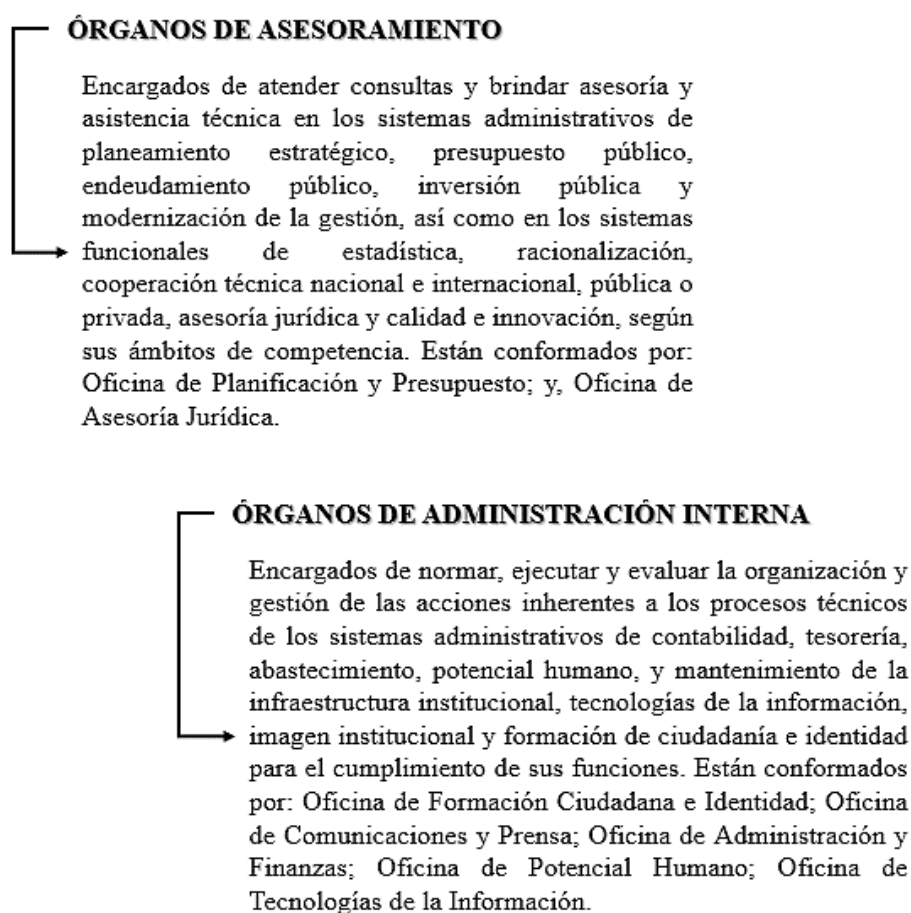
Fuente: RENIEC (2021).

4.1.4. Órganos de segundo nivel organizacional de RENIEC

Los Órganos de segundo nivel organizacional de RENIEC están conformados por los Órganos de Asesoramiento y los Órganos de Administración Interna, conforme se aprecia a continuación.

Figura 10.

Órganos de segundo nivel organizacional en RENIEC



Fuente: RENIEC (2021).

4.2. Efectos del clima organizacional en su desempeño laboral de los servidores del RENIEC

4.2.1. Resultados de la participación de funcionarios en el periodo 2011-2019

De un total de 500 funcionarios que laboran en RENIEC a diciembre de 2019 en la sede Centro Cívico, se tomó como muestra para la presente investigación un total de 350 trabajadores, de los cuales 35 de ellos se encontraban con descanso físico, licencia por maternidad y/o enfermedad y licencia sin goce de haber, lo que generó un nuevo total de 315 servidores, de los cuales participaron en la encuesta 252 servidores (80% en promedio) en el periodo 2011-2019:

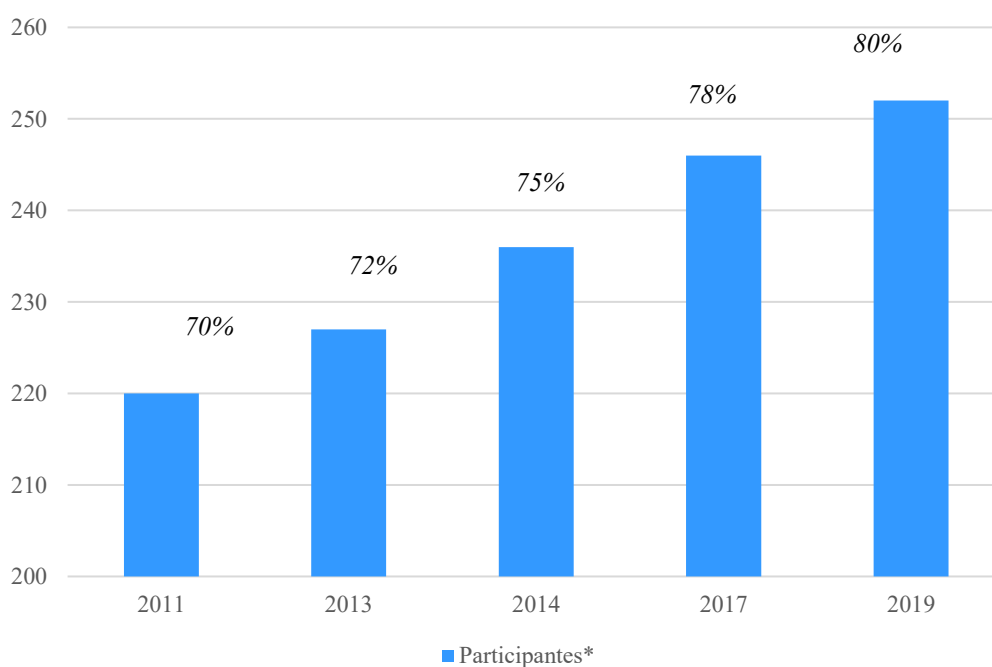
Tabla 15.

Participación de funcionarios en el periodo 2011-2019

Año	Participantes*	Porcentaje
2011	220	70%
2013	227	72%
2014	236	75%
2017	246	78%
2019	252	80%

* Total de funcionarios que participaron, de una muestra total de 350.

Figura 11.

Funcionarios participantes en el periodo 2011-2019

4.2.2. Participantes a nivel de grupos de edades

De la evaluación de las encuestas al personal de RENIEC, se identificó que los participantes tienen edades que varían entre los rangos de 18 a 29 años, 30 a 39 años, 40 a 49 años, 50 a 59 años y de 60 años a más, conforme se muestra en las siguientes figuras:

Figura 12.

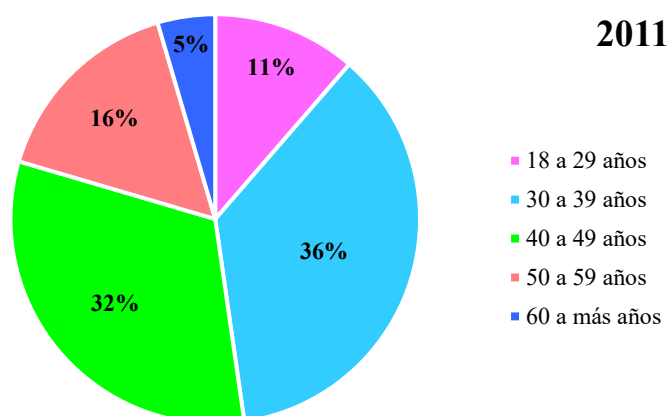
Funcionarios participantes por grupos de edad (2011)

Figura 13.

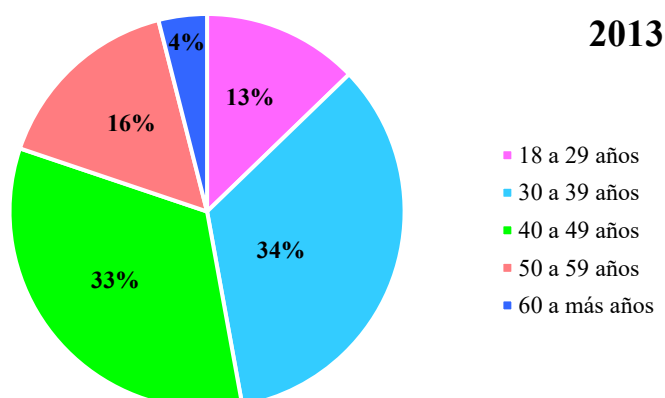
Funcionarios participantes por grupos de edad (2013)

Figura 14.

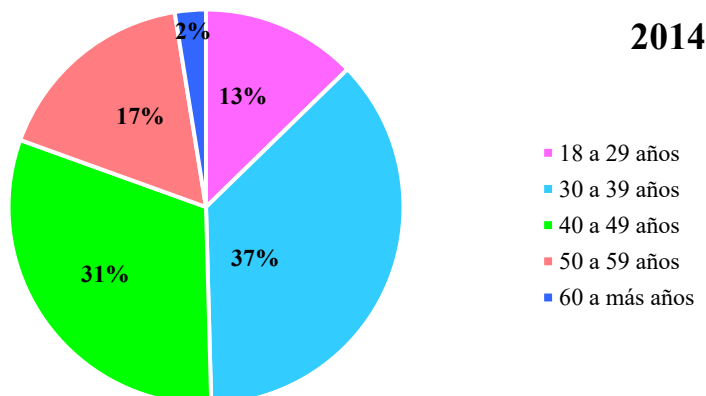
Funcionarios participantes por grupos de edad (2014)

Figura 15.

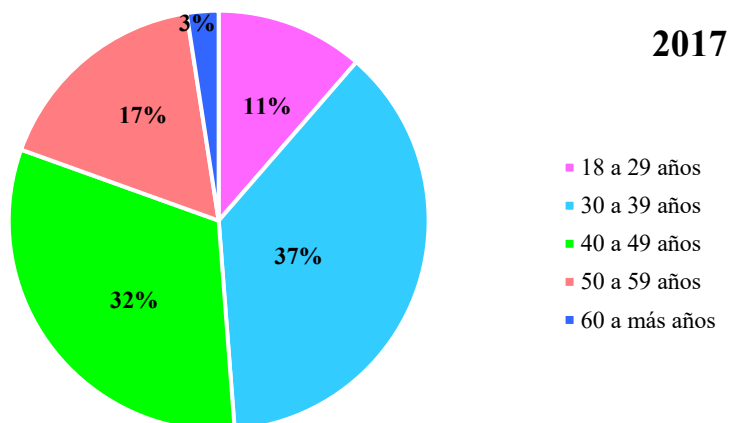
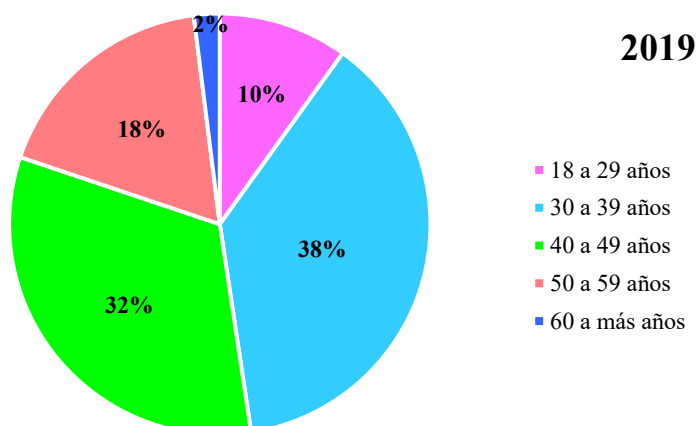
Funcionarios participantes por grupos de edad (2017)

Figura 16.

Funcionarios participantes por grupos de edad (2019)

De las figuras anteriores, se aprecia que el mayor porcentaje de funcionarios participantes en el periodo 2011-2019 son de 30 a 39 años; mientras que el menor porcentaje están entre las edades de 18 a 29 años.

4.2.3. Participantes por nivel académico

Del mismo modo que en el anterior ítem, de la evaluación de las encuestas realizadas a los participantes de RENIEC se identificó que estos poseen niveles académicos de secundaria, técnicos, universitarios y profesionales, de acuerdo se muestra en las siguientes figuras:

Figura 17.

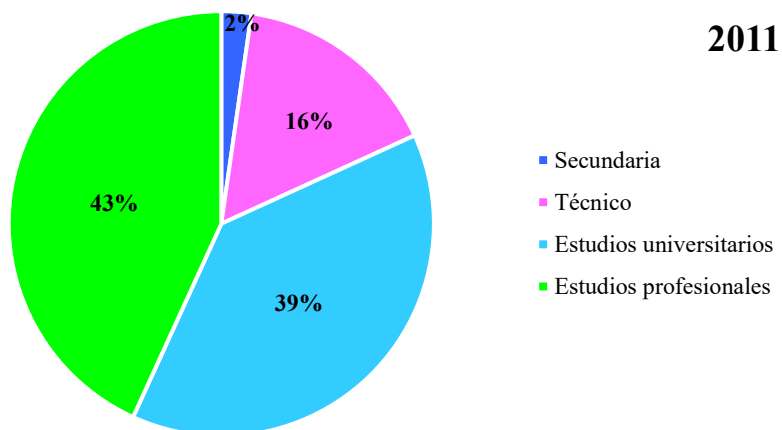
Funcionarios participantes por nivel académico (2011)

Figura 18.

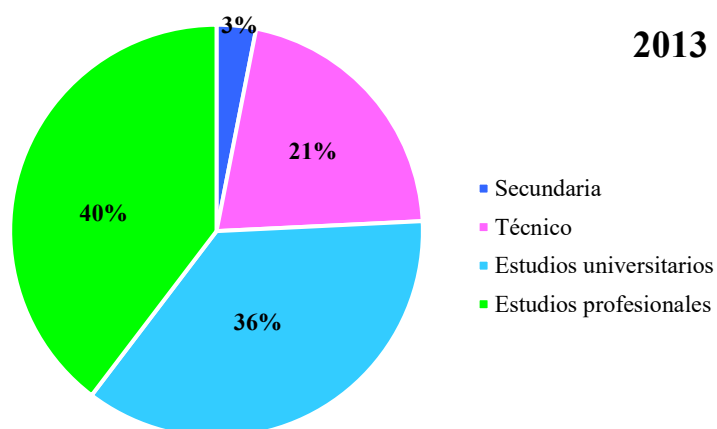
Funcionarios participantes por nivel académico (2013)

Figura 19.

Funcionarios participantes por nivel académico (2014)

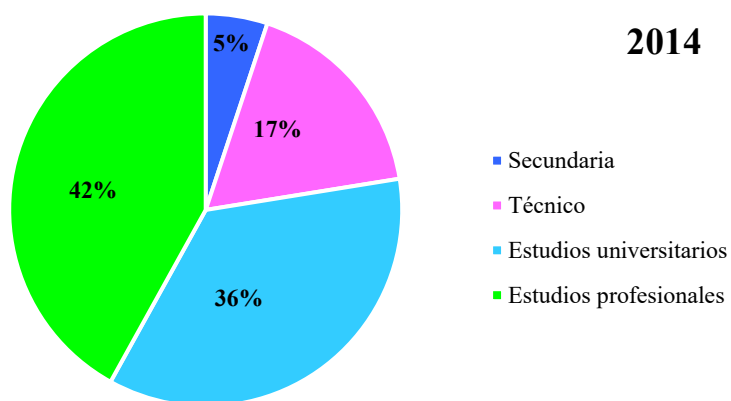


Figura 20.

Funcionarios participantes por nivel académico (2017)

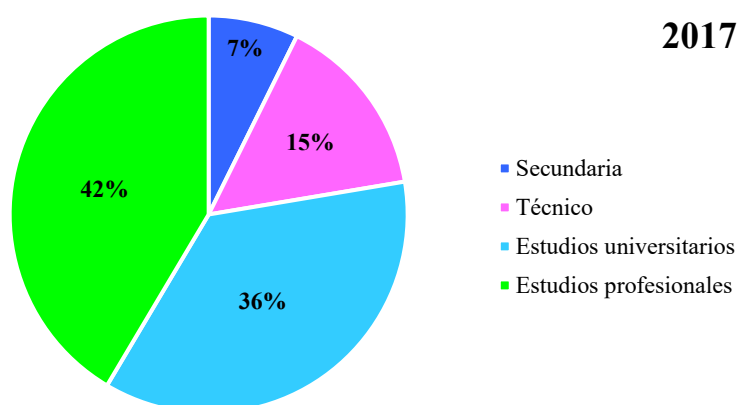
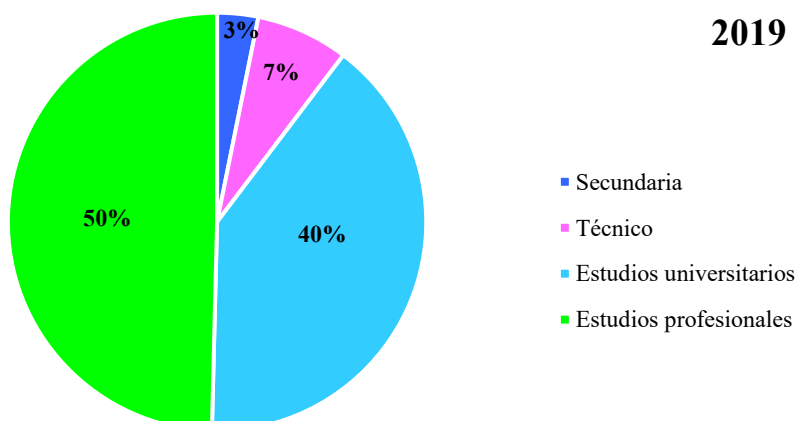


Figura 21.

Funcionarios participantes por nivel académico (2019)



De lo anterior, se muestra que el mayor porcentaje de funcionarios participantes en el periodo 2011-2019 son de nivel académico “estudios profesionales”; mientras que el menor porcentaje corresponden a nivel académico “secundaria”.

4.2.4. Participantes por nivel de tiempo de servicio

En las siguientes figuras se observa el tiempo de servicio que tienen los servidores civiles (funcionarios) de RENIEC, los cuales varían de la siguiente forma: de 1 mes a 2 años, de 2 a 5 años, de 5 a 10 años y de 10 años a más, según se muestra a continuación:

Figura 22.

Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2011)

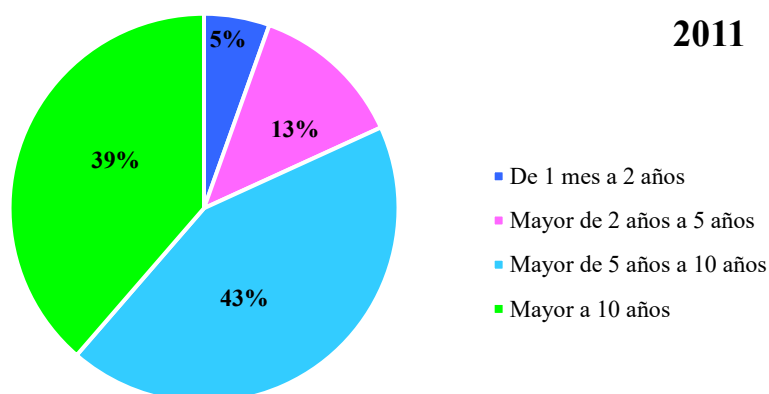


Figura 23.

Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2013)

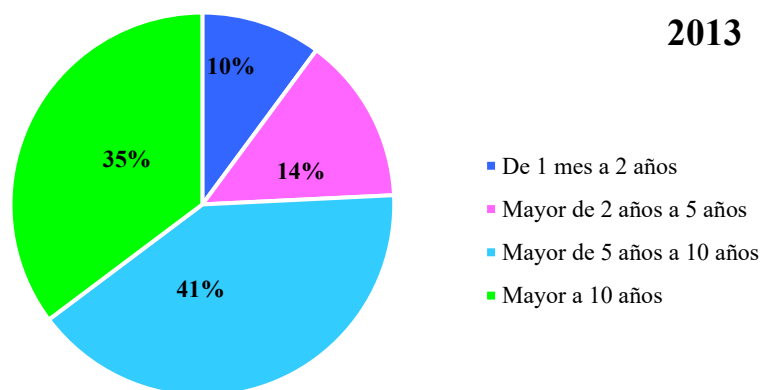


Figura 24.

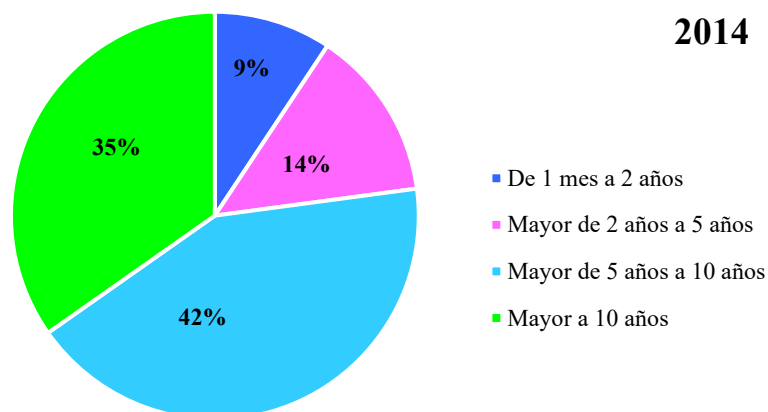
Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2014)

Figura 25.

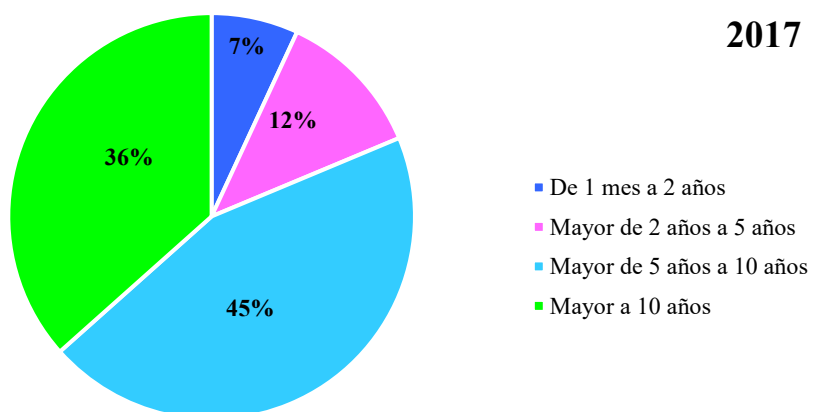
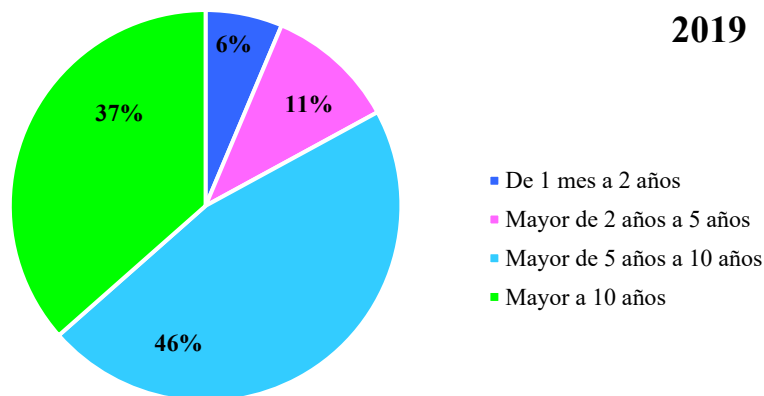
Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2017)

Figura 26.

Funcionarios participantes por nivel de tiempo de servicio (2019)



De lo anterior, se muestra que el mayor porcentaje de funcionarios participantes en el periodo 2011-2019 poseen tiempo de servicio “mayor de 5 a 10 años”; mientras que el menor porcentaje corresponden de “1 mes a 2 años”.

A. Resultados del análisis del clima organizacional según la escala de Likert.

RENIEC obtuvo -en términos generales- resultados favorables, debido a que los valores identificados varían entre los niveles I y II de la escala de Likert.

En la Tabla 16 se muestran estos valores recopilados en las encuestas realizadas en dicho periodo:

Tabla 16.

Resultados obtenidos de encuestas del clima organizacional (2011-2019)

Nº	Simb.	Dependencias de RENIEC	Muestra	2011	2013	2014	2017	2019
1	GAd	Gerencia de Administración	18	3.74	3.81	3.53	4.19	3.42
2	GTI	Gerencia de Tecnología de la Información	16	3.7	3.72	3.5	3.47	4.25
3	GRI	Gerencia de Registros de Identificación	45	3.6	3.63	3.52	3.56	3.92
4	GRC	Gerencia de Registros Civiles	35	3.71	3.72	3.64	3.69	3.69
5	GCI	Gerencia de Calidad e Innovación	2	3.54	3.26	3.94	3.84	3.67
6	GOR	Gerencia de Operaciones Registrales	150	3.56	3.61	3.55	4.03	3.8
7	GAJ	Gerencia de Asesoría Jurídica	3	4.45	3.98	3.8	3.82	4.13
8	GII	Gerencia de Imagen Institucional	7	3.65	3.66	3.45	3.77	3.63
9	GTH	Gerencia de Talento Humano	8	3.72	3.79	3.69	3.79	3.73
10	GRCD	Gerencia de Registros de Certificación Digital	5	3.8	3.87	3.68	3.71	3.81
11	GG	Gerencia General	8	3.82	3.91	3.94	3.76	3.89

12	GRIAS	Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social	30	3.62	3.65	3.59	3.47	4.6
13	PP	Procuraduría Pública	5	3.72	3.72	3.76	3.71	4.4
14	OSDN	Oficina de Seguridad y Defensa Nacional	4	3.67	3.67	3.42	4.04	4.21
15	ER	Escuela Registral	4	3.68	3.69	3.61	3.64	3.68
16	JN	Jefatura Nacional	1	3.54	3.35	3.51	4.39	3.9
17	SG	Secretaría General	8	3.7	4.04	3.96	3.51	3.53
18	GAs	Gabinete de Asesores	1	3.69	3.71	4.1	4.1	4
Total			350					

De la tabla anterior se identificó lo siguiente:

- En el año 2011 se encontró un valor mínimo de 3.54 (Nivel II – Clima como Oportunidad de Mejora) correspondientes a la Gerencia de Calidad e Innovación y Jefatura Nacional; y, un valor máximo de 4.45 (Nivel I – Clima Óptimo) correspondiente a la Gerencia de Asesoría Jurídica.
- En el año 2013 se encontró un valor mínimo de 3.26 (Nivel II – Clima como Oportunidad de Mejora) correspondiente a la Gerencia de Calidad e Innovación; y, un valor máximo de 4.04 (Nivel I – Clima Óptimo) correspondiente a la Secretaría General.
- En el año 2014 se encontró un valor mínimo de 3.42 (Nivel II – Clima como Oportunidad de Mejora) correspondiente a la Oficina de Seguridad; y, un valor máximo de 4.1 (Nivel I – Clima Óptimo) correspondiente al Gabinete de Asesores.
- En el año 2017 se encontró un valor mínimo de 3.47 (Nivel II – Clima como Oportunidad de Mejora) correspondientes a la Gerencia de Tecnología de la Información y Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social; y, un valor máximo de 4.39 (Nivel I – Clima Óptimo) correspondiente a la Jefatura Nacional.
- En el año 2019 se encontró un valor mínimo de 3.42 (Nivel II – Clima como Oportunidad de Mejora) correspondiente a la Gerencia de Administración; y, un valor

máximo de 4.6 (Nivel I – Clima Óptimo) correspondiente a la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social.

Figura 27.

Resultado institucional del clima organizacional en el 2011

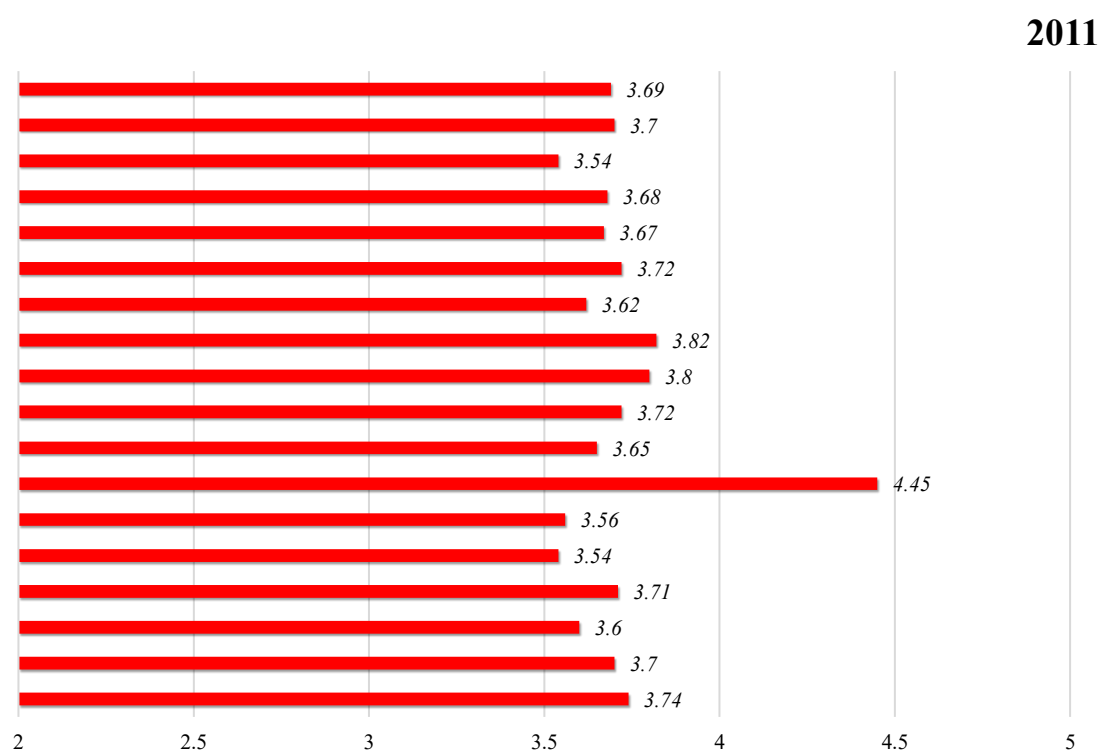


Figura 28.

Resultado institucional del clima organizacional en el 2013

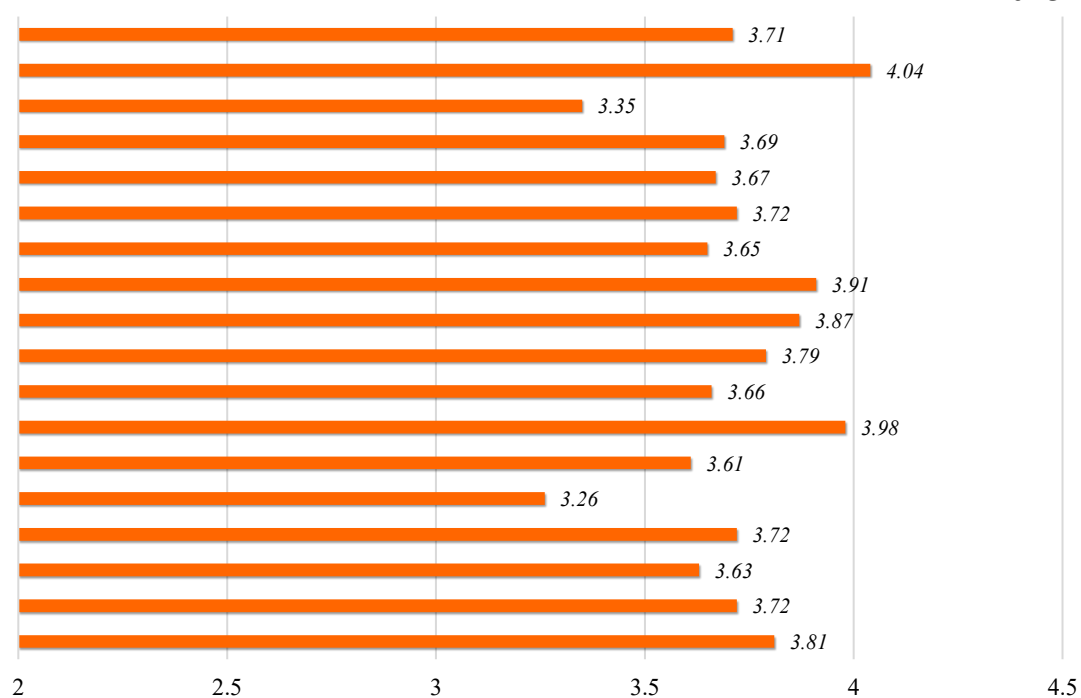
2013

Figura 29.

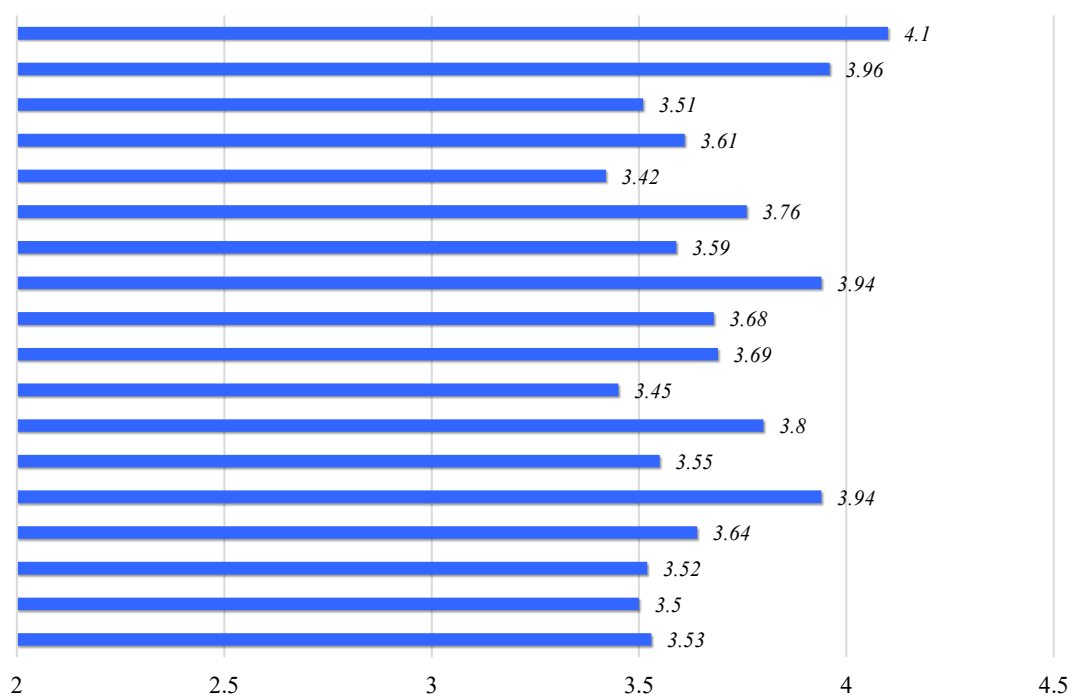
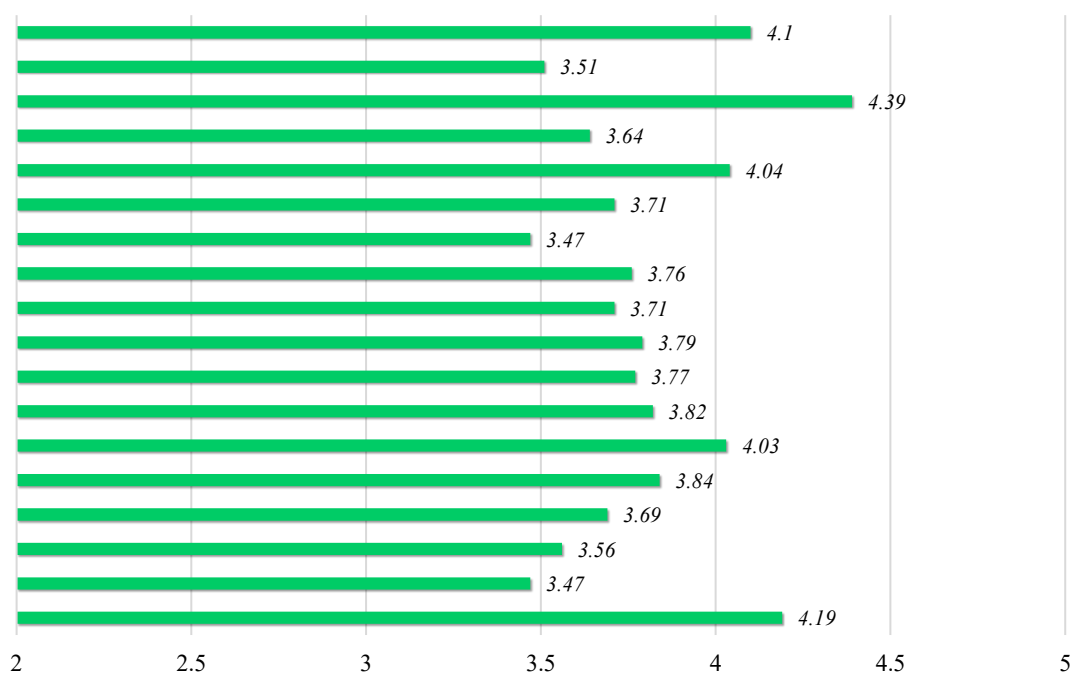
*Resultado institucional del clima organizacional en el 2014***2014**

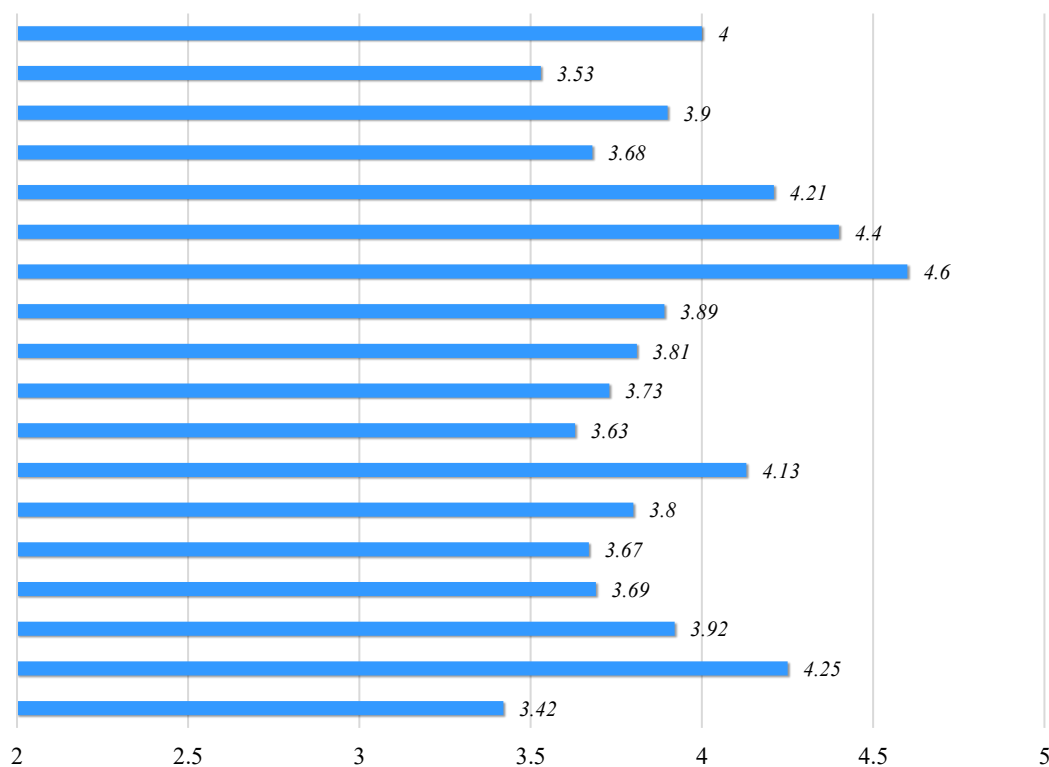
Figura 30.

Resultado institucional del clima organizacional en el 2017

2017

**Figura 31.***Resultado institucional del clima organizacional en el 2019*

2019



B. Resultados del nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación

Se puede apreciar una comparación entre el porcentaje de participación del personal en la encuesta del clima organizacional en el periodo 2011-2019 y el índice de promedio alcanzado por cada órgano. De esta manera, a través de la siguiente tabla, se muestra que 18 dependencias tuvieron una participación representativa (mayor al 70%) y el resto presentó poca participación, de acuerdo se muestra en la siguiente tabla y figuras:

Tabla 17.

Nivel de percepción del Clima Organizacional vs % de Participación

Simb.	Dependencias de RENIEC	2011		2013		2014		2017		2019	
		% P	E.L.	% P	E.L.	% P	E.L.	% P	E.L.	% P	E.L.
GAd	Gerencia de Administración	72	3.74	73	3.81	74	3.53	75	4.19	80	3.42
GTI	Gerencia de Tecnología de la Información	70	3.7	72	3.72	73	3.5	74	3.47	78	4.25
GRI	Gerencia de Registros de Identificación	75	3.6	76	3.63	77	3.52	74	3.56	76	3.92
GRC	Gerencia de Registros Civiles	73	3.71	74	3.72	72	3.64	75	3.69	77	3.69
GCI	Gerencia de Calidad e Innovación	80	3.54	79	3.26	78	3.94	81	3.84	83	3.67
GOR	Gerencia de Operaciones Registrales	85	3.56	84	3.61	85	3.55	86	4.03	88	3.8
GAJ	Gerencia de Asesoría Jurídica	82	4.45	80	3.98	81	3.8	83	3.82	84	4.13
GII	Gerencia de Imagen Institucional	90	3.65	88	3.66	89	3.45	91	3.77	93	3.63
GTH	Gerencia de Talento Humano	93	3.72	92	3.79	91	3.69	88	3.79	86	3.73
GRCD	Gerencia de Registros de Certificación Digital	87	3.8	85	3.87	86	3.68	88	3.71	85	3.81
GG	Gerencia General	91	3.82	90	3.91	89	3.94	92	3.76	90	3.89
GRIAS	Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social	98	3.62	100	3.65	99	3.59	97	3.47	100	4.6
PP	Procuraduría Pública	71	3.72	70	3.72	72	3.76	77	3.71	80	4.4
OSDN	Oficina de Seguridad y Defensa Nacional	81	3.67	77	3.67	78	3.42	75	4.04	79	4.21
ER	Escuela Registral	88	3.68	89	3.69	90	3.61	87	3.64	85	3.68
JN	Jefatura Nacional	94	3.54	95	3.35	96	3.51	93	4.39	89	3.9
SG	Secretaría General	96	3.7	94	4.04	95	3.96	94	3.51	90	3.53
GAs	Gabinete de Asesores	94	3.69	93	3.71	95	4.1	88	4.1	96	4

Nota: %P es el porcentaje de participación de funcionarios; E.L. son los valores de Índice de Likert.

Figura 32.

Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2011

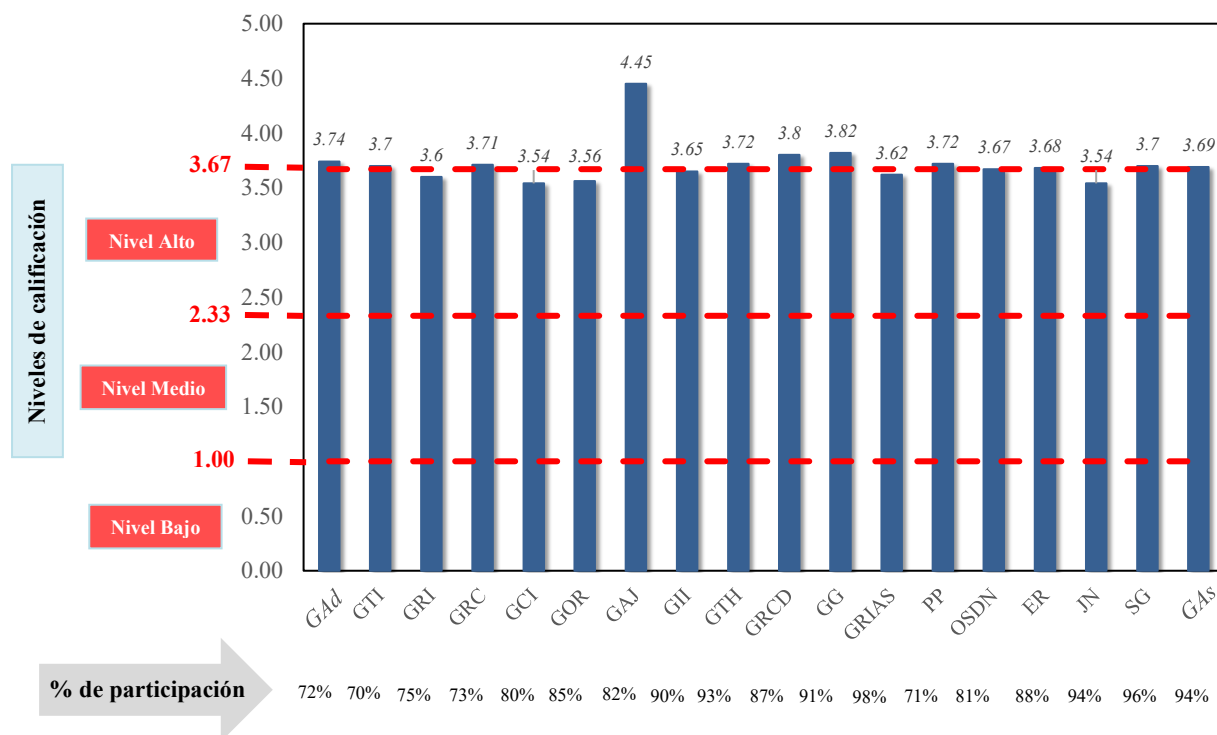


Figura 33.

Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2013

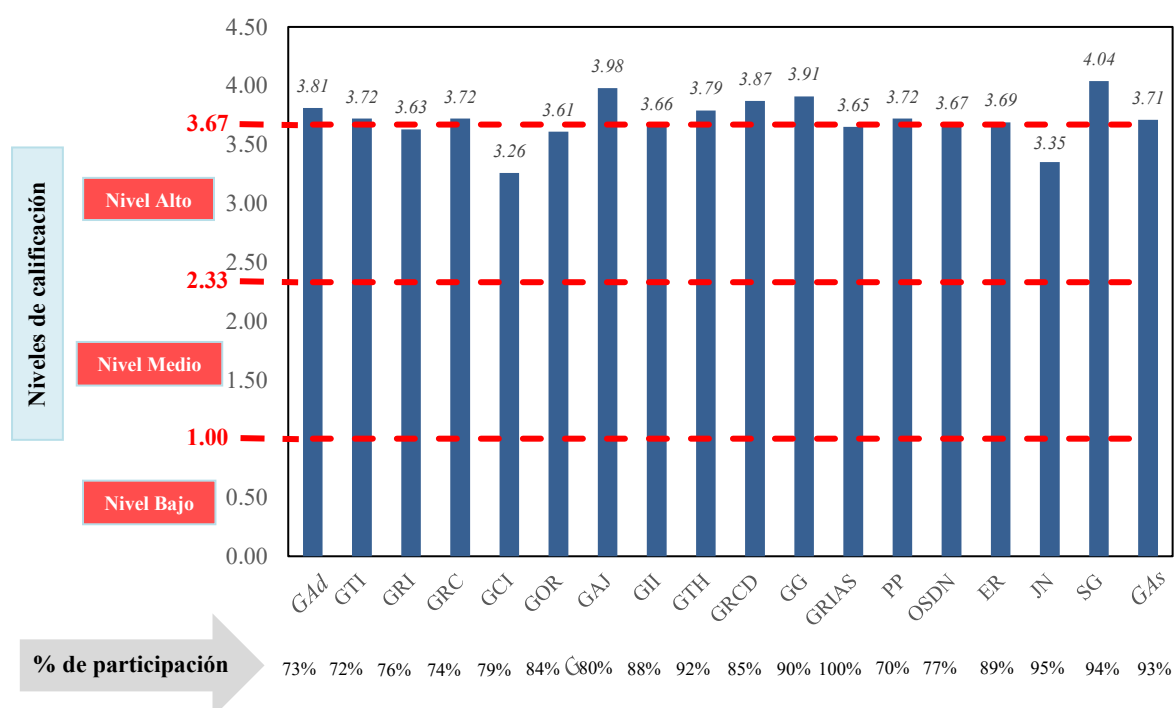


Figura 34.

Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2014

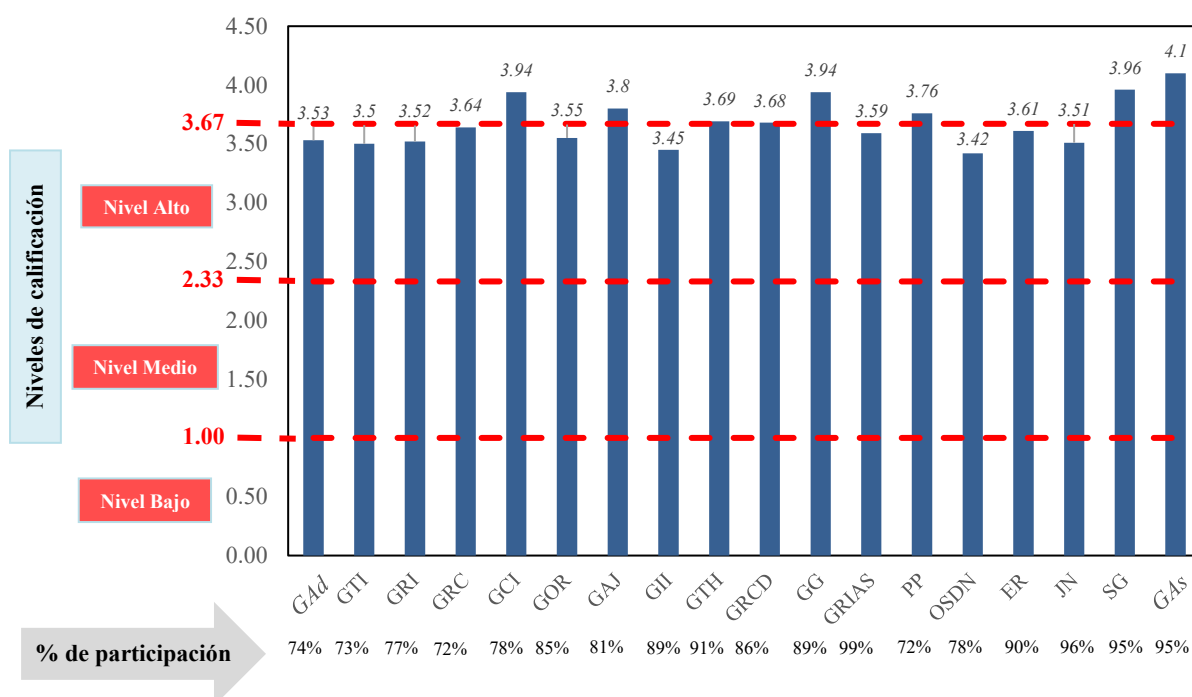


Figura 35.

Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2017

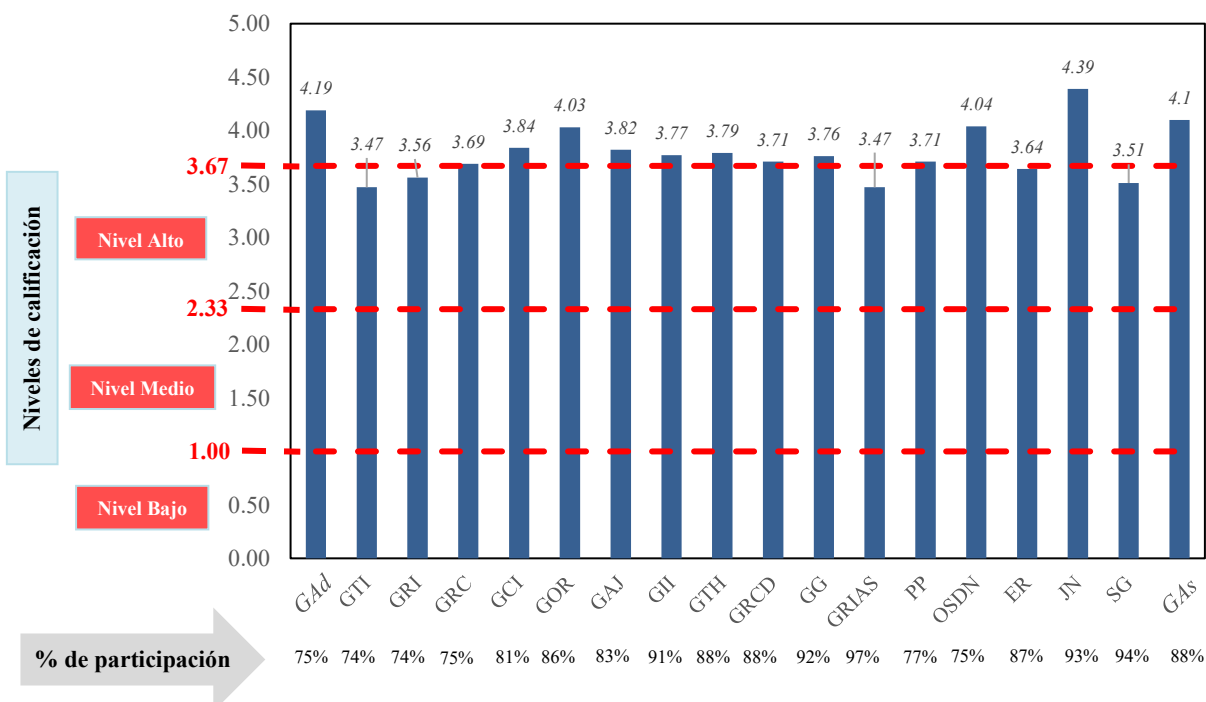
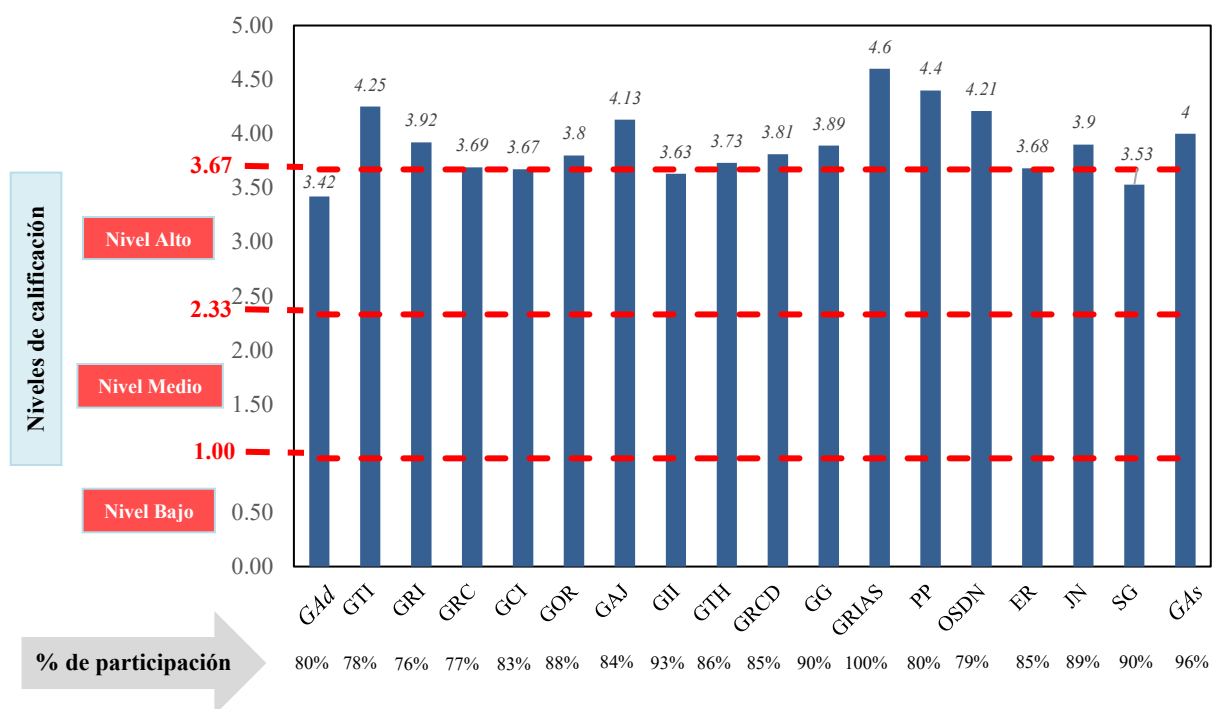


Figura 36.

Nivel de percepción del clima organizacional vs % de participación en el 2019



C. Resultados de dimensiones en la escala de Likert del clima organizacional (2011-2019)

A continuación, se muestra una tabla comparativa respecto a los hallazgos del clima organizacional en las encuestas en RENIEC, en el periodo 2011-2019, en función de las dimensiones de la escala de Likert, de acuerdo con lo siguiente:

Tabla 18.

Valores de las dimensiones de la escala de Likert del clima organizacional (2011-2019)

Año	C.T.	B.L.	P.A.	R.S.	D.P.	D.T.	R.A.	C.P.	G.I.	Promedio General
2011	3.03	2.65	3.85	3.62	3.78	3.84	3.30	3.76	3.22	3.45
2013	3.05	2.82	4.08	3.53	3.88	3.82	3.82	3.67	3.53	3.58
2014	3.20	2.77	4.02	3.51	3.71	3.67	3.45	3.23	3.54	3.46
2017	3.12	3.07	4.06	3.98	3.77	3.8	3.48	3.29	3.59	3.57
2019	3.24	3.13	4.12	3.94	4.06	4.07	3.85	3.35	3.63	3.71

Nota: Condiciones de Trabajo (C.T.); Beneficios Laborales (B.L.); Políticas Administrativas (P.A.); Relaciones Sociales (R.S.); Desarrollo Personal (D.P.); Desempeño de tareas (D.T.); Relación con la Autoridad (R.A.); Capacitación de Personal (C.P.); Gestión Institucional (G.I.).

Figura 37.

Promedios de escala de Likert del clima organizacional, según el periodo 2011-2019

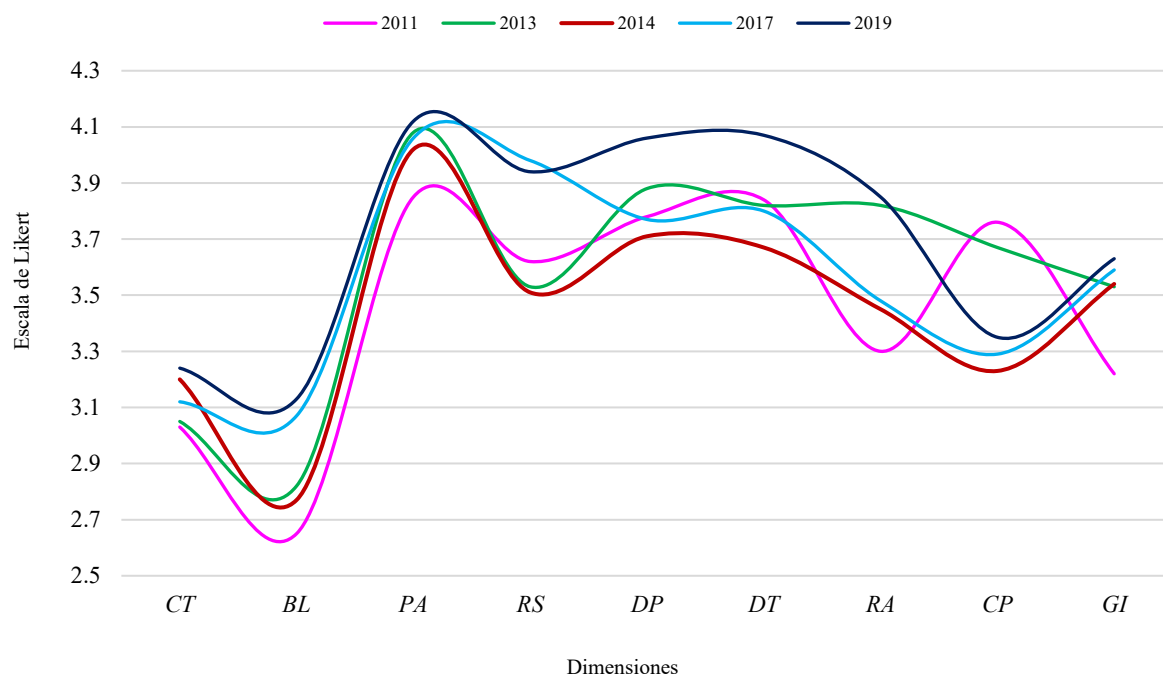
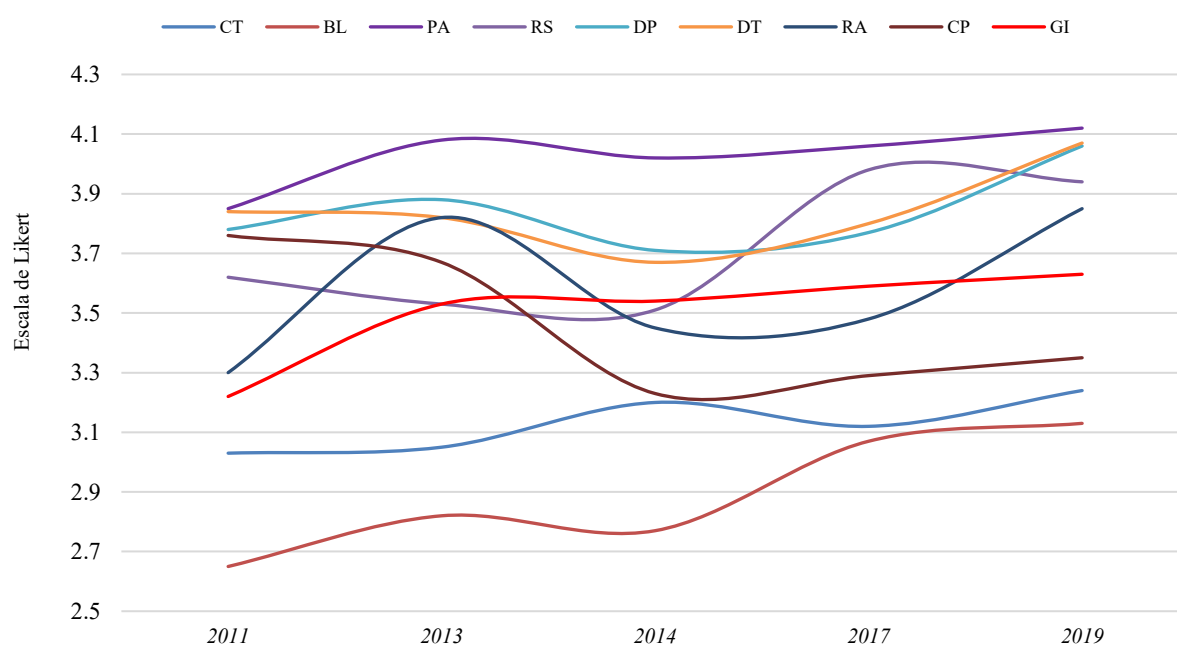


Figura 38.

Promedios de escala de Likert del clima organizacional, según sus dimensiones (2011-2019)



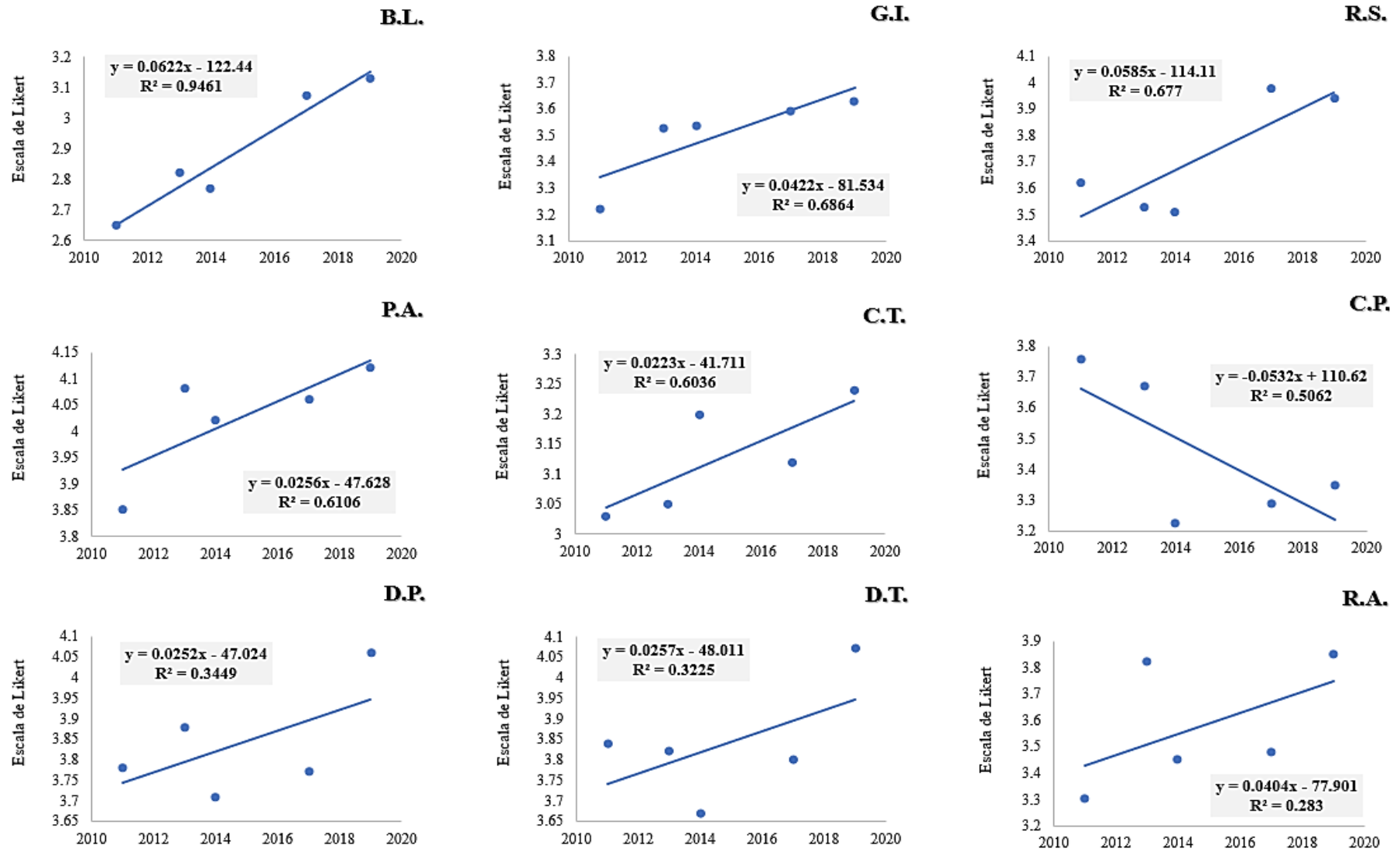
De las figuras anteriores se observa que, en los años 2013, 2014, 2017 y 2019 la tendencia de los valores de la escala de Likert para los diferentes años es semejante. Asimismo,

en el 2019 se presentan valores altos de la escala de Likert en el 82% de sus dimensiones excepto en P.A., R.S. y C.P. El año donde se presenta una tendencia distinta es en el 2011, principalmente en las dimensiones R.A., C.P. y G.I. El menor valor en las dimensiones evaluadas para los diferentes años de análisis es 2.65 para beneficios laborales en el año 2011; además, con el transcurrir de los años se puede observar que esto ha aumentado, siendo sus valores 2.77, 2.82, 3.07 y 3.13 en los años 2013, 2014, 2017 y 2019 (respectivamente).

En la dimensión C.T. se muestra que ha existido un aumento, ya que en el 2011 se obtuvo 3.03 y en 2019 un valor de 3.24, lo que evidencia una mejora en esa dimensión de evaluación del clima organizacional en el RENIEC. Para la dimensión G.I. se observa que, en el año 2011 se obtuvo 3.22, luego en 2013 un valor de 3.53, posteriormente, 3.54, 3.59 y 3.63 en los años 2014, 2017 y 2019, mostrando -del mismo modo que en el anterior caso- una tendencia positiva. Por ello, es posible indicar que, la gestión institucional ha mejorado en el RENIEC, contribuyendo en la mejora del clima organizacional. Finalmente, en los valores promedio para cada año, se demuestra que existe una relación directa de los valores promedio en función a los años de evaluación, esto se evidencia porque el coeficiente de correlación (R) es altamente significativo igual a 0.83 indicando que el clima organizacional ha presentado mejoras significativas en el RENIEC. En la siguiente figura se muestran las tendencias en función del coeficiente de correlación (R) de las 9 dimensiones en los años 2011, 2013, 2014, 2017 y 2019. Las dimensiones que presentan tendencia positiva son (ordenadas de mayor a menor): B.L., G.I., R.S., P.A., C.T. y C.P. con valores que varían en 94.6%, 68.6%, 67.7%, 61.1%, 60.1% y 50.6% (respectivamente); mientras que, las dimensiones que presentaron tendencia de forma negativa son: D.P., D.T. y R.A. con valores del 34.5%, 32.3% y 28.3% respectivamente. El detalle se observa a continuación:

Figura 39.

Promedios de escala de Likert del clima organizacional, según sus dimensiones (2011-2019)



D. Resultados de dimensiones en la escala de Likert del desempeño laboral (2011-2019)

De manera introductoria, es importante señalar que, la Subgerencia de Desarrollo Humano se encarga de gestionar las actividades propias a la Evaluación del Desempeño y de preparar una guía del Evaluador a fin de mejorar la comprensión y desarrollo de dicha evaluación. Esto se realiza una vez al año en todos los órganos y unidades orgánicas en RENIEC; y se califica mediante 2 factores: (i) objetivos / metas (tiene como referencia el Plan Operativo Institucional - POI), y (ii) competencias / compromisos (de conformidad a los cargos y funciones que desempeñan). A continuación, se muestra una tabla comparativa respecto a las evidencias en las evaluaciones del desempeño laboral en RENIEC, los que fueron realizados en enero de los años 2015 y 2020, en función de 3 valores de la escala de Likert (bajo, medio y alto):

Tabla 19.

Valores de la escala de Likert respecto al cumplimiento de objetivos / metas (2015)

N°	Dependencias de RENIEC	Muestra	Cumplimiento de objetivos / metas (2015)		
			1 (Bajo)	2 (Medio)	3 (Alto)
1	Gerencia de Administración	18	33.3%	38.9%	27.8%
2	Gerencia de Tecnología de la Información	16	31.3%	31.3%	37.5%
3	Gerencia de Registros de Identificación	45	37.8%	44.4%	17.8%
4	Gerencia de Registros Civiles	35	34.3%	25.7%	40.0%
5	Gerencia de Calidad e Innovación	2	0.0%	0.0%	100.0%
6	Gerencia de Operaciones Registrales	150	33.3%	26.7%	40.0%
7	Gerencia de Asesoría Jurídica	3	33.3%	33.3%	33.3%
8	Gerencia de Imagen Institucional	7	28.6%	28.6%	42.9%
9	Gerencia de Talento Humano	8	25.0%	37.5%	37.5%
10	Gerencia de Registros de Certificación Digital	5	20.0%	20.0%	60.0%
11	Gerencia General	8	25.0%	25.0%	50.0%
12	Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social	30	30.0%	43.3%	26.7%
13	Procuraduría Pública	5	20.0%	20.0%	60.0%
14	Oficina de Seguridad y Defensa Nacional	4	0.0%	50.0%	50.0%
15	Escuela Registral	4	0.0%	50.0%	50.0%
16	Jefatura Nacional	1	0.0%	100.0%	0.0%
17	Secretaría General	8	37.5%	25.0%	37.5%

18	Gabinete de Asesores	1	0.0%	100.0%	0.0%
----	----------------------	---	------	--------	------

Tabla 20.

Valores de la escala de Likert respecto al cumplimiento de competencias / compromisos (2015)

N°	Dependencias de RENIEC	Muestra	Cumplimiento de competencias / compromisos (2015)		
			1 (Bajo)	2 (Medio)	3 (Alto)
1	Gerencia de Administración	18	38.9%	38.9%	22.2%
2	Gerencia de Tecnología de la Información	16	31.3%	37.5%	31.3%
3	Gerencia de Registros de Identificación	45	33.3%	46.7%	20.0%
4	Gerencia de Registros Civiles	35	40.0%	25.7%	34.3%
5	Gerencia de Calidad e Innovación	2	0.0%	50.0%	50.0%
6	Gerencia de Operaciones Registrales	150	34.7%	32.0%	33.3%
7	Gerencia de Asesoría Jurídica	3	0.0%	66.7%	33.3%
8	Gerencia de Imagen Institucional	7	28.6%	42.9%	28.6%
9	Gerencia de Talento Humano	8	25.0%	50.0%	25.0%
10	Gerencia de Registros de Certificación Digital	5	20.0%	40.0%	40.0%
11	Gerencia General	8	25.0%	37.5%	37.5%
12	Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social	30	33.3%	36.7%	30.0%
13	Procuraduría Pública	5	0.0%	60.0%	40.0%
14	Oficina de Seguridad y Defensa Nacional	4	0.0%	50.0%	50.0%
15	Escuela Registral	4	0.0%	50.0%	50.0%
16	Jefatura Nacional	1	0.0%	100.0%	0.0%
17	Secretaría General	8	37.5%	37.5%	25.0%
18	Gabinete de Asesores	1	0.0%	100.0%	0.0%

Tabla 21.

Valores de la escala de Likert respecto al cumplimiento de objetivos / metas (2020)

N°	Dependencias de RENIEC	Muestra	Cumplimiento de objetivos / metas (2020)		
			1 (Bajo)	2 (Medio)	3 (Alto)
1	Gerencia de Administración	18	16.7%	38.9%	44.4%
2	Gerencia de Tecnología de la Información	16	18.8%	37.5%	43.8%
3	Gerencia de Registros de Identificación	45	13.3%	44.4%	42.2%
4	Gerencia de Registros Civiles	35	14.3%	42.9%	42.9%
5	Gerencia de Calidad e Innovación	2	0.0%	0.0%	100.0%
6	Gerencia de Operaciones Registrales	150	10.0%	30.0%	60.0%
7	Gerencia de Asesoría Jurídica	3	0.0%	33.3%	66.7%
8	Gerencia de Imagen Institucional	7	0.0%	42.9%	57.1%
9	Gerencia de Talento Humano	8	0.0%	50.0%	50.0%
10	Gerencia de Registros de Certificación Digital	5	0.0%	40.0%	60.0%
11	Gerencia General	8	0.0%	37.5%	62.5%
12	Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social	30	6.7%	36.7%	56.7%
13	Procuraduría Pública	5	0.0%	20.0%	80.0%
14	Oficina de Seguridad y Defensa Nacional	4	0.0%	25.0%	75.0%
15	Escuela Registral	4	0.0%	25.0%	75.0%
16	Jefatura Nacional	1	0.0%	0.0%	100.0%
17	Secretaría General	8	12.5%	37.5%	50.0%
18	Gabinete de Asesores	1	0.0%	0.0%	100.0%

Tabla 22.*Valores de la escala de Likert respecto al cumplimiento de competencias / compromisos (2020)*

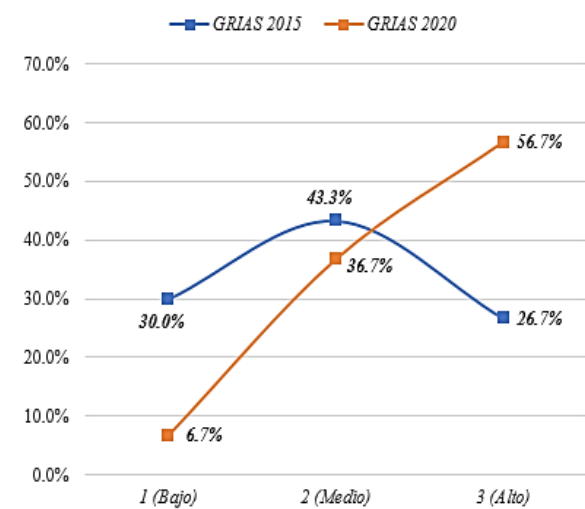
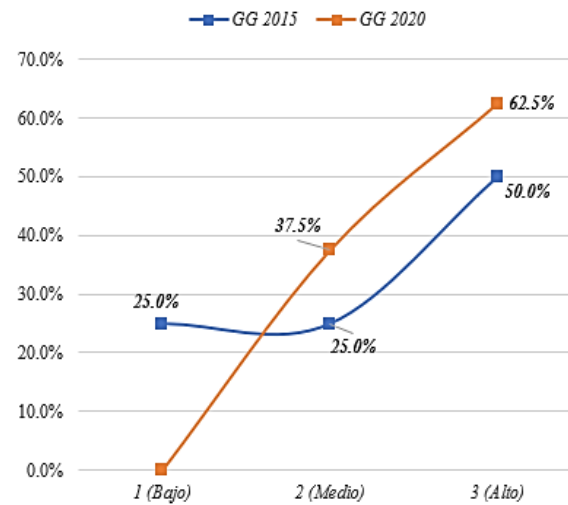
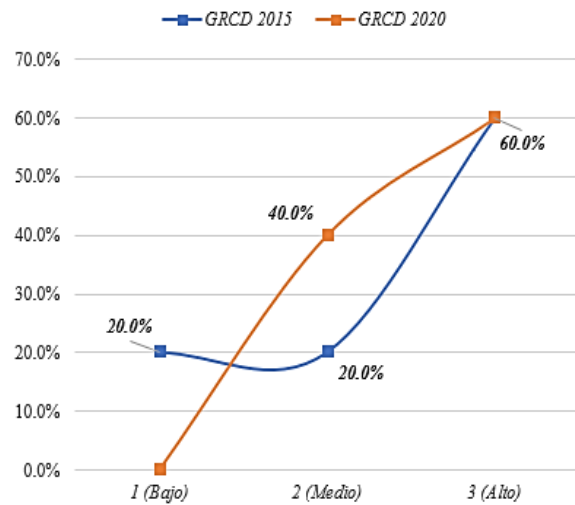
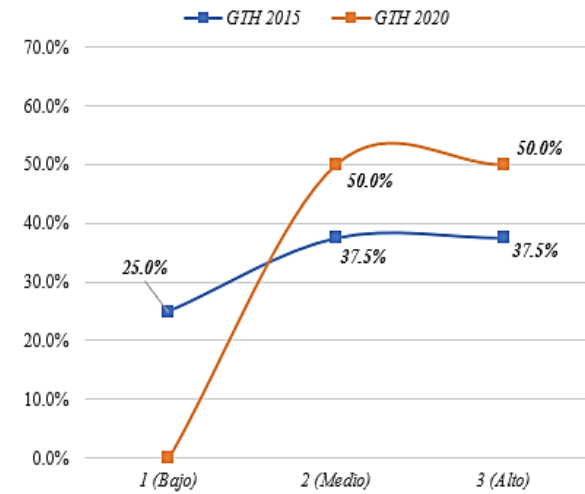
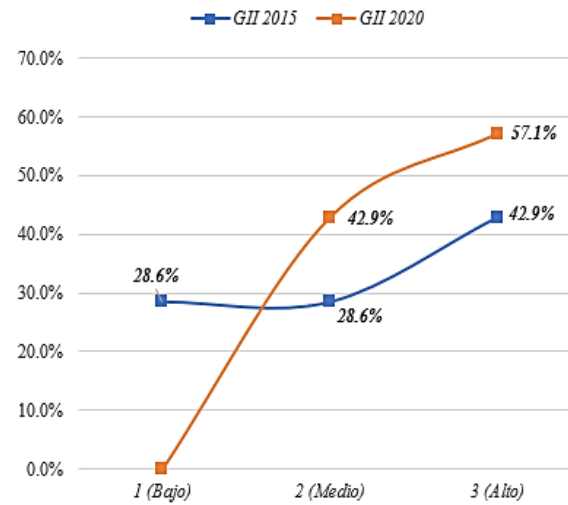
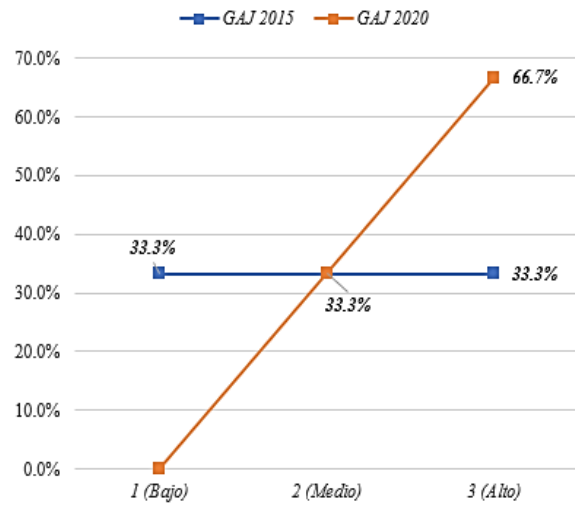
Nº	Dependencias de RENIEC	Muestra	Cumplimiento de competencias / compromisos (2020)		
			1 (Bajo)	2 (Medio)	3 (Alto)
1	Gerencia de Administración	18	11.1%	44.4%	44.4%
2	Gerencia de Tecnología de la Información	16	18.8%	43.8%	37.5%
3	Gerencia de Registros de Identificación	45	15.6%	40.0%	44.4%
4	Gerencia de Registros Civiles	35	14.3%	40.0%	45.7%
5	Gerencia de Calidad e Innovación	2	0.0%	0.0%	100.0%
6	Gerencia de Operaciones Registrales	150	9.3%	33.3%	57.3%
7	Gerencia de Asesoría Jurídica	3	0.0%	33.3%	66.7%
8	Gerencia de Imagen Institucional	7	0.0%	42.9%	57.1%
9	Gerencia de Talento Humano	8	0.0%	50.0%	50.0%
10	Gerencia de Registros de Certificación Digital	5	0.0%	40.0%	60.0%
11	Gerencia General	8	0.0%	50.0%	50.0%
12	Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social	30	6.7%	33.3%	60.0%
13	Procuraduría Pública	5	0.0%	40.0%	60.0%
14	Oficina de Seguridad y Defensa Nacional	4	0.0%	25.0%	75.0%
15	Escuela Registral	4	0.0%	25.0%	75.0%
16	Jefatura Nacional	1	0.0%	0.0%	100.0%
17	Secretaría General	8	0.0%	50.0%	50.0%
18	Gabinete de Asesores	1	0.0%	0.0%	100.0%

En las siguientes figuras se muestran que las tendencias en la mayoría de las dependencias de RENIEC son positivas, respecto a la calificación de los 2 factores, respecto al cumplimiento de objetivos / metas y competencias / compromisos de los años 2015 y 2020:

Figura 40.

Valores de la escala de Likert (%) respecto al cumplimiento de objetivos / metas (2015 y 2020)





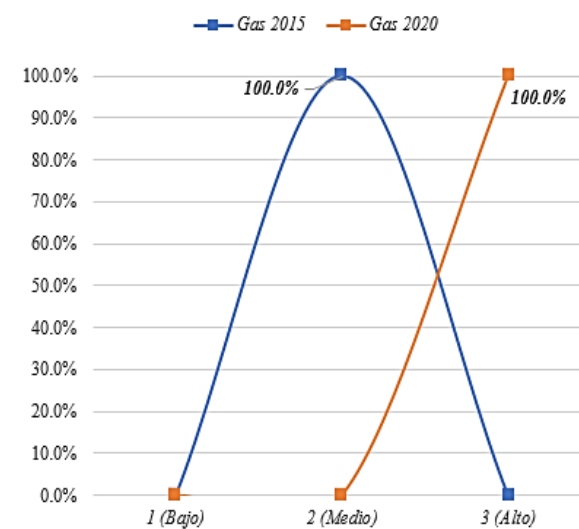
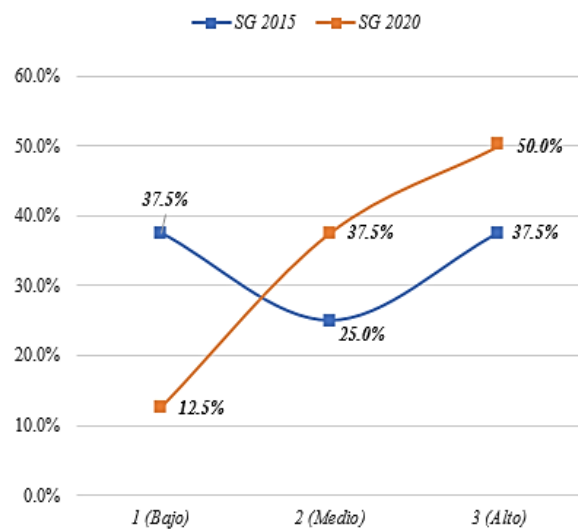
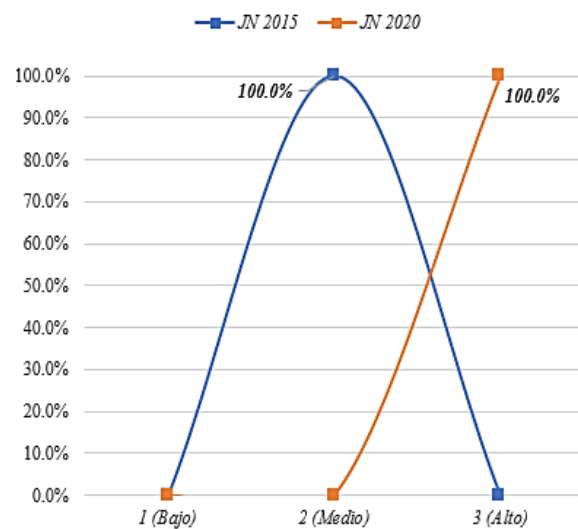
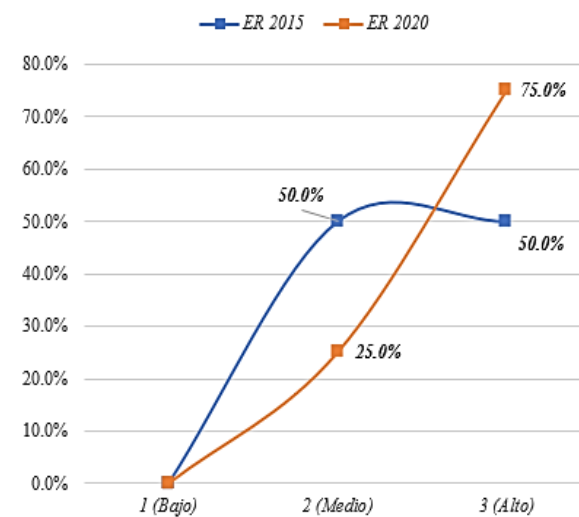
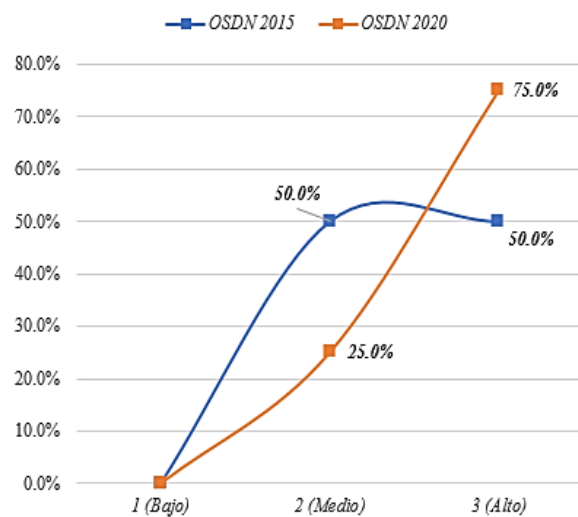
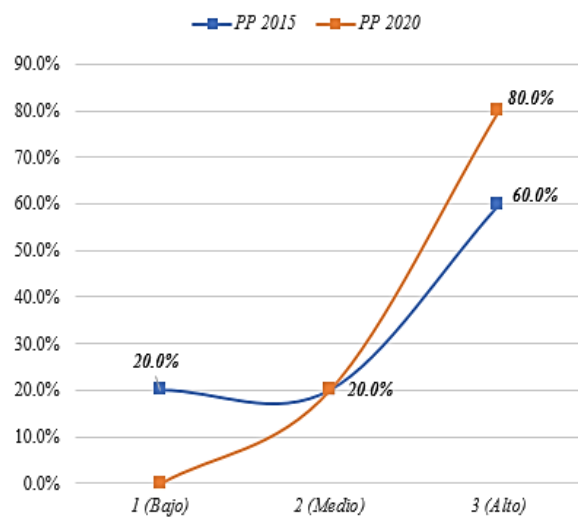
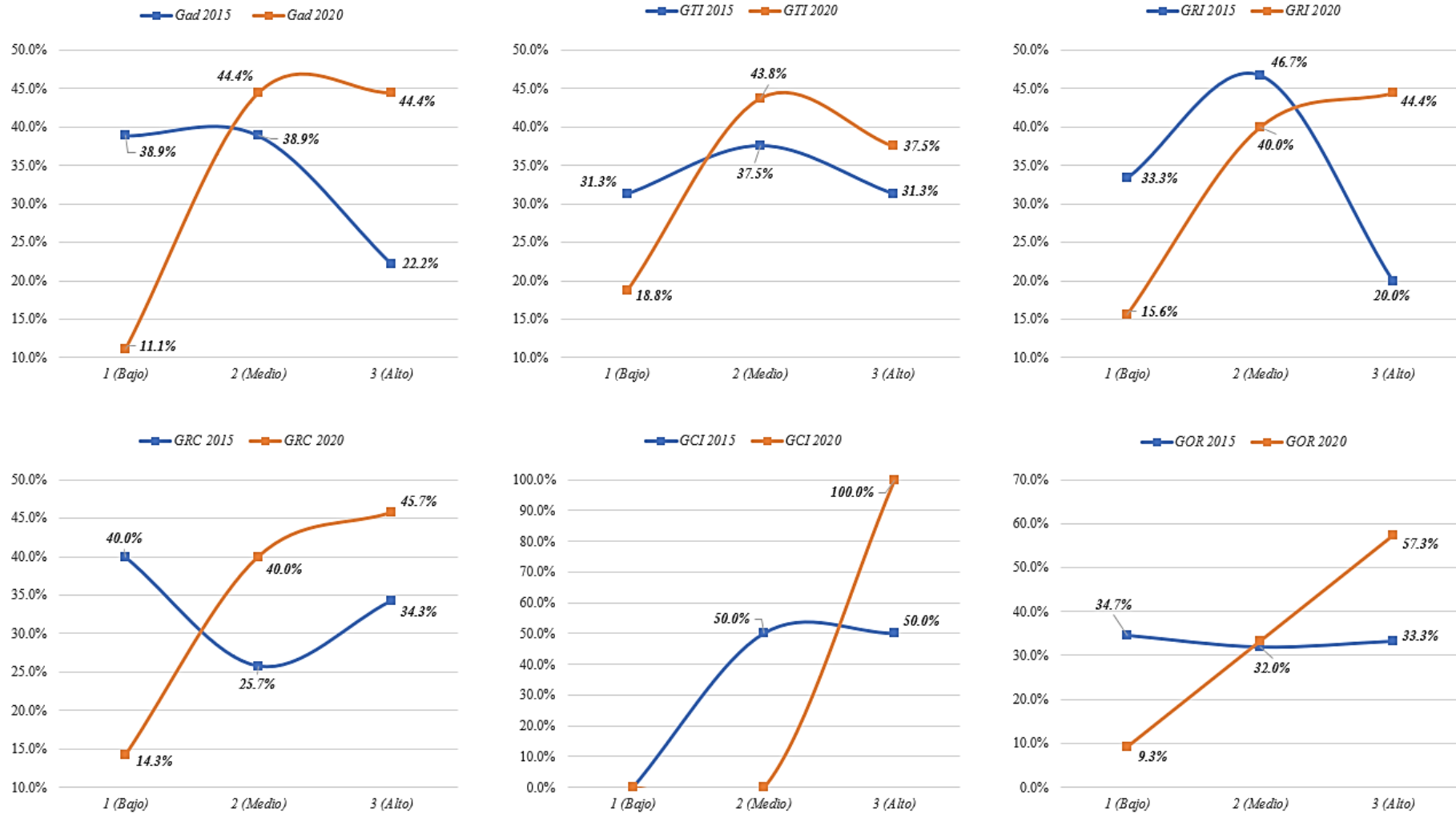
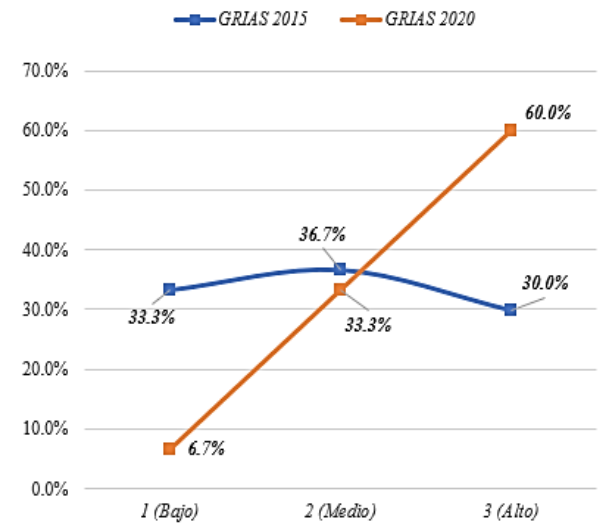
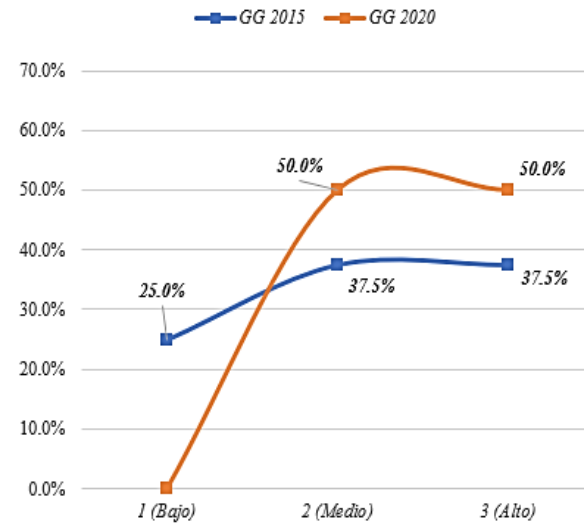
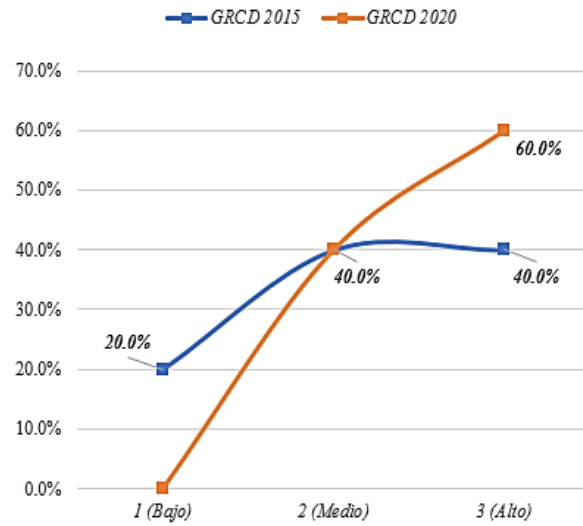
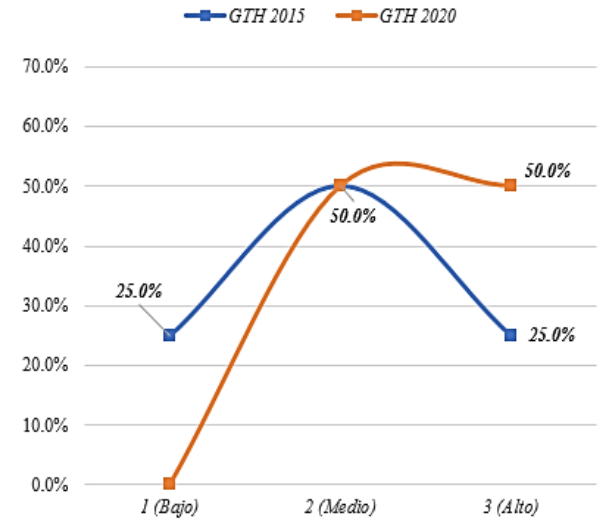
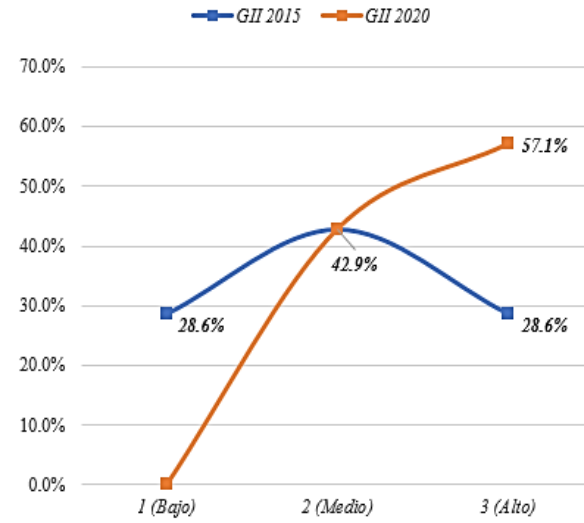
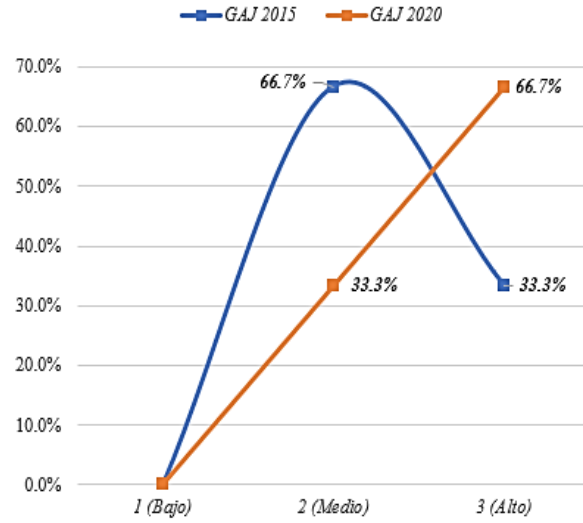
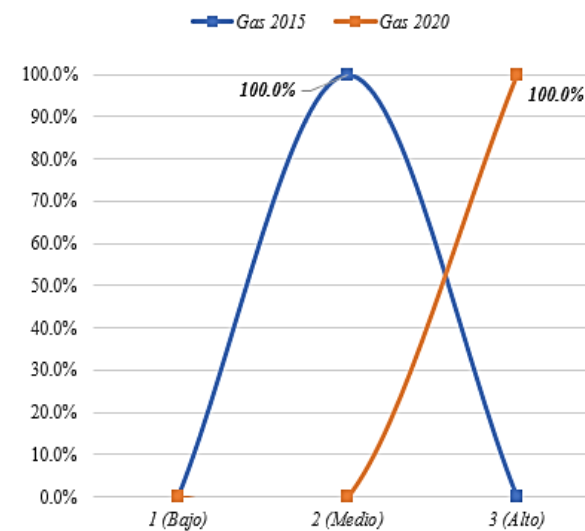
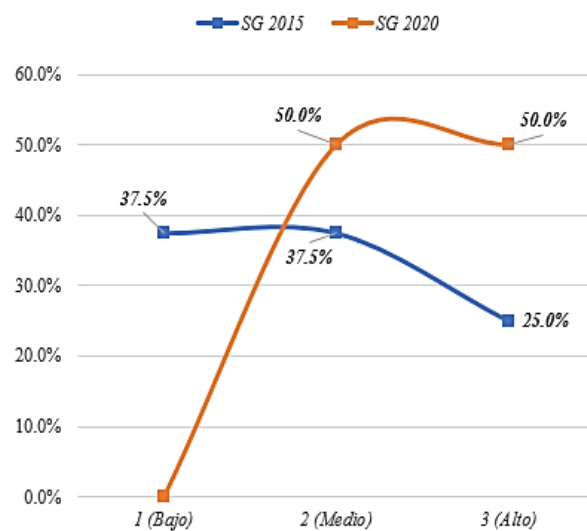
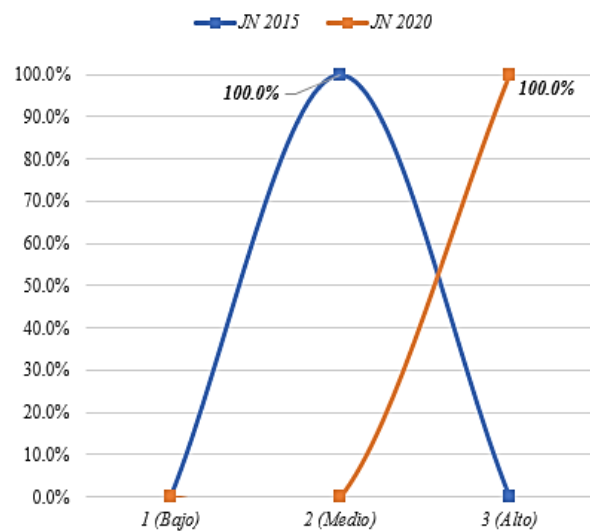
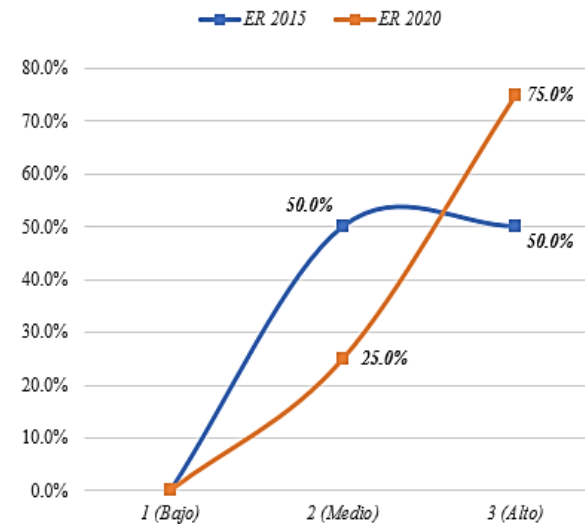
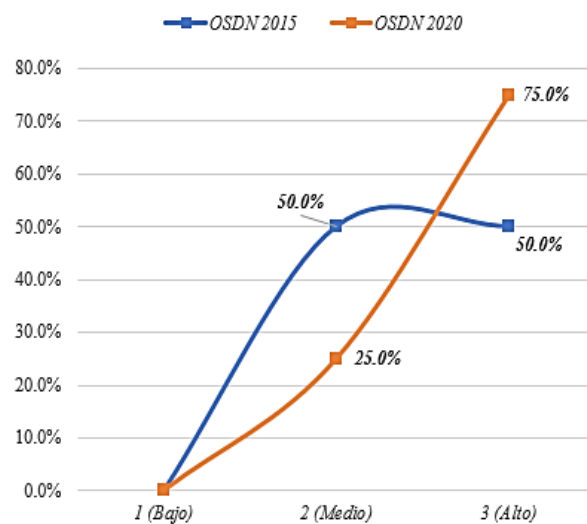
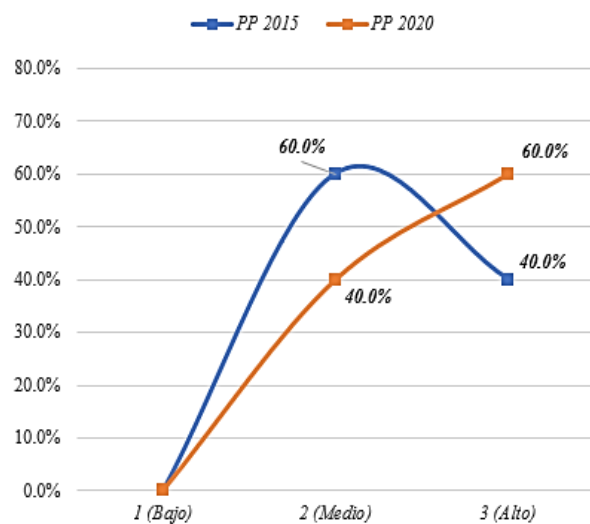


Figura 41.

Valores de la escala de Likert (%) respecto al cumplimiento de competencias / compromisos (2015 y 2020)







De acuerdo con la comparación de los valores porcentuales del cumplimiento de objetivos / metas realizados en enero de los años 2015 y 2020 se evidencia lo siguiente:

- La Gerencia de Administración muestra que al año 2015 se contaba con un 28% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 44.4%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 33.3%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 17%. La categoría “Medio” se mantiene constante.
- La Gerencia de Tecnología de la Información evidencia que al año 2015 se contaba con un 37.5% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 44.4%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 31.3%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 19%. La categoría “Medio” aumentó de 31% a 38%.
- La Gerencia de Registros de Identificación muestra que al año 2015 se contaba con un 18% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 42%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 38%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 13%. La categoría “Medio” se mantiene constante.
- La Gerencia de Registros Civiles evidencia que al año 2015 se contaba con un 40% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 43%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 34.3%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 14.3%. La categoría “Medio” aumentó de 25.7% a 43%.
- La Gerencia de Calidad e Innovación evidencia que en los años 2015 y 2020 se contaba con un 100% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas. Las categorías “Bajo” y “Medio” se mantuvieron constante (0% en ambos casos).

- La Gerencia de Operaciones Registrales evidencia que al año 2015 se contaba con un 40% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 60%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 33.3%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 10%. La categoría “Medio” aumentó de 26.7% a 30%.
- La Gerencia de Asesoría Jurídica evidencia que al año 2015 se contaba con un 33.3% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 67%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 33.3%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” se mantuvo constante.
- La Gerencia de Imagen Institucional evidencia que al año 2015 se contaba con un 43% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 57%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 28%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” aumentó de 28% a 43%.
- La Gerencia de Talento Humano evidencia que al año 2015 se contaba con un 37.5% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 50%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 25%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” aumentó de 37.5% a 50%.
- La Gerencia de Registros de Certificación Digital evidencia que en los años 2015 y 2020 se contaban con un 60% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 20%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” aumentó de 20% a 40%.

- La Gerencia General evidencia que al año 2015 se contaba con un 50% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 63%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 25%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” aumentó de 25% a 37.5%.
- La Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social evidencia que al año 2015 se contaba con un 27% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 57%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 30%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 7%. La categoría “Medio” disminuyó de 43.3% a 36.7%.
- La Procuraduría Pública evidencia que al año 2015 se contaba con un 60% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 80%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 20%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” se mantuvo constante.
- La Oficina de Seguridad y Defensa Nacional evidencia que al año 2015 se contaba con un 50% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 75%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba 0% para el 2015 y 2020. La categoría “Medio” disminuyó de 50% a 25%.
- La Escuela Registral evidencia que al año 2015 se contaba con un 50% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 75%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba 0% para el 2015 y 2020. La categoría “Medio” disminuyó de 50% a 25%.

- La Jefatura Nacional evidencia que al año 2015 se contaba con un 0% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 100%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba 0% para el 2015 y 2020. La categoría “Medio” disminuyó de 100% a 0%.
- La Secretaría General evidencia que al año 2015 se contaba con un 38% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 50%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 38%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 13%. La categoría “Medio” aumentó de 25% a 38%.
- El Gabinete de Asesores evidencia que al año 2015 se contaba con un 0% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los objetivos / metas; mientras que al 2020, este valor aumentó a 100%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba 0% para el 2015 y 2020. La categoría “Medio” disminuyó de 100% a 0%.

Del mismo modo, según la comparación de los valores (%) del cumplimiento de competencias / compromisos realizados en los mismos años, se evidencia lo siguiente:

- La Gerencia de Administración muestra que al año 2015 se contaba con un 22% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 44%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 39%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 11%. La categoría “Medio” aumentó de 39% a 44.4%.
- La Gerencia de Tecnología de la Información evidencia que al año 2015 se contaba con un 31% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 37.5%. Al 2015, los

trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 31.3%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 19%. La categoría “Medio” aumentó de 38% a 44%.

- La Gerencia de Registros de Identificación muestra que al año 2015 se contaba con un 20% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 44%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 33%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 16%. La categoría “Medio” disminuyó de 47% a 40%.
- La Gerencia de Registros Civiles evidencia que al año 2015 se contaba con un 34% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 46%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 40%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 14.3%. La categoría “Medio” aumentó de 26% a 40%.
- La Gerencia de Calidad e Innovación evidencia que al año 2015 se contaba con un 50% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 100%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” se mantuvo constante en ambos años (0%). La categoría “Medio” disminuyó de 50% a 0%.
- La Gerencia de Operaciones Registrales evidencia que al año 2015 se contaba con un 33% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con los las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 57%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 35%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 9%. La categoría “Medio” aumentó de 32% a 33%.
- La Gerencia de Asesoría Jurídica evidencia que al año 2015 se contaba con un 33.3% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 67%. Los trabajadores que cumplían dicha

labor de forma “Baja” representaba el 0% para ambos años. La categoría “Medio” disminuyó de 66.7% a 33.3%.

- La Gerencia de Imagen Institucional evidencia que al año 2015 se contaba con un 28.6% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 57%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 28.6%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” se mantuvo constante (43%).
- La Gerencia de Talento Humano evidencia que al año 2015 se contaba con un 25% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 50%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 25%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” se mantuvo constante (50%).
- La Gerencia de Registros de Certificación Digital evidencia que al año 2015 se contaba con un 40% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 60%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 20%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” se mantuvo constante (40%).
- La Gerencia General evidencia que al año 2015 se contaba con un 37.5% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 50%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 25%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” aumentó de 38% a 50%.
- La Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social evidencia que al año 2015 se contaba con un 30% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 60%. Al 2015, los

trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba el 33%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 7%. La categoría “Medio” disminuyó de 37% a 33%.

- La Procuraduría Pública evidencia que al año 2015 se contaba con un 40% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 60%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” se mantuvo constante en ambos años (0%). La categoría “Medio” disminuyó de 60% a 40%.
- La Oficina de Seguridad y Defensa Nacional evidencia que al año 2015 se contaba con un 50% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 75%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba 0% para el 2015 y 2020. La categoría “Medio” disminuyó de 50% a 25%.
- La Escuela Registral evidencia que al año 2015 se contaba con un 50% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 75%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba 0% para el 2015 y 2020. La categoría “Medio” disminuyó de 50% a 25%.
- La Jefatura Nacional evidencia que al año 2015 se contaba con un 0% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 100%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba 0% para el 2015 y 2020. La categoría “Medio” disminuyó de 100% a 0%.
- La Secretaría General evidencia que al año 2015 se contaba con un 25% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 50%. Al 2015, los trabajadores que cumplían dicha labor de

forma “Baja” representaba el 38%, valor que disminuyó al 2020, siendo este un 0%. La categoría “Medio” aumentó de 38% a 50%.

- El Gabinete de Asesores evidencia que al año 2015 se contaba con un 0% de funcionarios que cumplían de forma “Alta” con las competencias / compromisos; mientras que al 2020, este valor aumentó a 100%. Los trabajadores que cumplían dicha labor de forma “Baja” representaba 0% para el 2015 y 2020. La categoría “Medio” disminuyó de 100% a 0%.

4.3. Acciones implementadas por el área de Subgerencia de Desarrollo Humano

De conformidad con los hallazgos obtenidos en los 2 anteriores objetivos específicos, en este ítem se describen las acciones / actividades implementadas por RENIEC de forma progresiva, las cuales tuvieron como finalidad mejorar el clima organizacional y consecuentemente el desempeño laboral de los funcionarios de esta institución. Estas han sido implementadas a partir del año 2012 (aproximadamente), en relación con los resultados de las evaluaciones realizadas, en donde, según los involucrados, la tendencia de la relación de ambas variables (materia del presente estudio) fue positiva.

4.3.1. Beneficios laborales

No necesariamente fueron los que obliga la ley, sino que se implementaron medidas adicionales, tales como el Seguro Médico Familiar, Consultorio de Psicología, Campañas de Salud Gratuitas, Sorteos de Mochilas Escolares, Celebraciones por Fiestas (Navidad, Día del Niño) entre los hijos de los trabajadores, de acuerdo se muestra en el siguiente detalle:

Figura 42.

Sorteos Escolares con frecuencia anual



Nota: Se regalaban 300 mochilas llenas de útiles escolares.

Figura 43.

Sorteos escolares - RENIEC



Figura 44.

Sorteos de premios en la Gerencia de Tecnología de la Información - RENIEC



Figura 45.

Sorteos de premios en la Gerencia de Tecnología de la Información - RENIEC





Sub Gerencia de Desarrollo Humano - GTH

Ganadores de la RIFA 2019

RENIEC
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL

Ganadora: ARRARTE DE CHAVEZ NORMA (JRSCHIM)
01 Viaje a **CANCÚN**
Todo incluido 4D/3N para 4 personas

Ganadora: QISPÉ MUÑOZ BRIHANA CAMILA (JR14HVCA)
01 Viaje a **CUSCO**
Todo incluido 4D/3N para 4 personas

Ganadora: SANABRIA GIRON DENISSE (GTH/SGDH)
S/ 4,000.00 SOLES EN EFECTIVO

Ganador: RODRIGUEZ PULIDO CARLOS ERNESTO (JR2TRU)
01 SMART TV 55"

Ganadora: GONZALES GARCIA MARIA ELENA (GTI/SGGBD)
01 SMART TV 55"

Ganador: VALDEZ RODRIGUEZ MANUEL (JR3TAR)
01 PLAY STATION 4

Ganador: CHATA HUAMAN ESTEBAN (JR11PUN)
01 NINTENDO SWITCH





Figura 46.

Campaña de Salud – Masajes de forma trimestral



Figura 47.

Campaña de Salud – manicure y pedicure



Nota: Estas campañas se realizan con una frecuencia anual: Por el Día de la Madre y del Padre.

Figura 48.

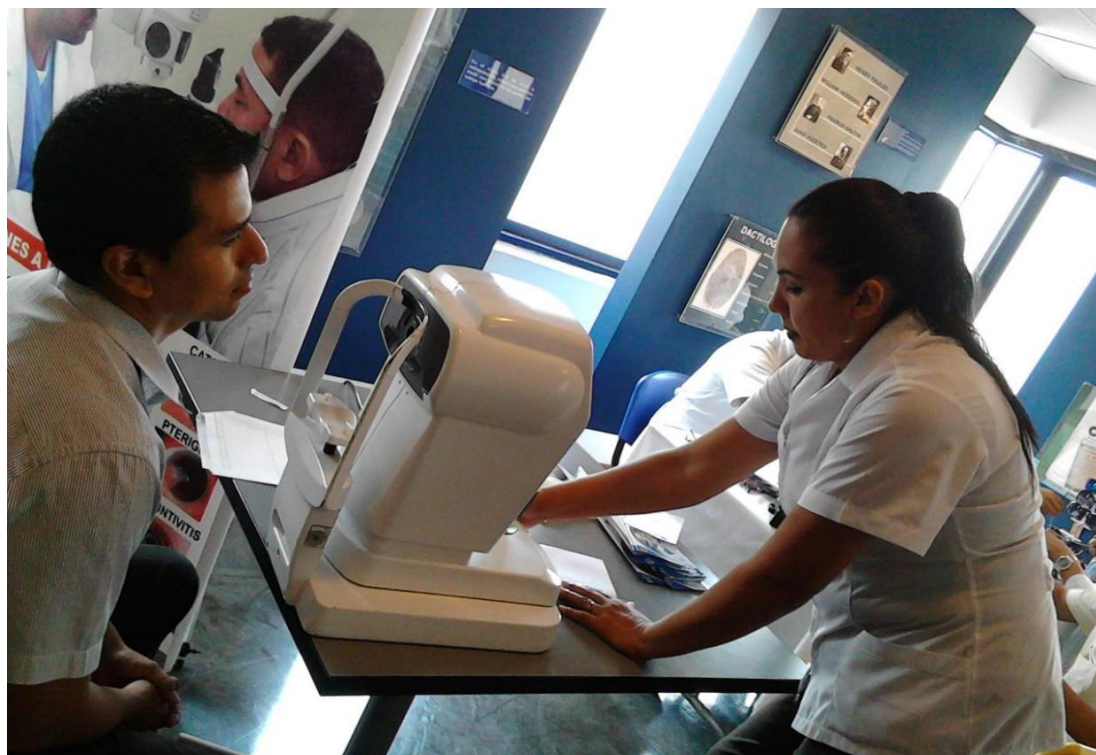
Campaña de Salud - Dental



Nota: Estas campañas se realizan de forma anual: Por el Día de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Figura 49.

Campaña de Salud - Oftalmología



Nota: Estas campañas se realizan de forma anual: Por el Día de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Figura 50.

Promoción de seguro médico familiar al personal de RENIEC



TIPS SEGURO MÉDICO FAMILIAR

¿Sabías que...?

Nuestra póliza de Asistencia Médica Familiar, tiene el beneficio del reembolso por la compra de monturas y cristales o lentes de contacto hasta S/. 300.00 soles por asegurado, solo una vez al año durante la vigencia del contrato del seguro (Oct 2019 - Sep 2020).

REQUISITOS

- Presentar la orden de la medida de vista firmada por el médico oftalmólogo u optómetra.
- Solicitar factura por la compra de los lentes a nombre de Rimac Seguros y Reaseguros (RUC: 20100041953)

NOTA ADICIONAL

- Solo aplica para aquellas personas que tengan afectada la agudeza visual.
- Consultas e informes a Robin Amonacid - IP:1179

SUB GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO - GTH

Figura 51.

Gestión Institucional Externa



Nota: RENIEC ganó diversos premios por su gestión e innovación, por ejemplo, en el año 2018 recibió el Premio Oro Iberoamericano a la Calidad 2018 – Categoría Sector Público, que fue otorgado por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad (FUNDIBEQ).

Figura 52.

Campeonatos relámpago en RENIEC



Figura 53.

Invitaciones a asistencia de teatros, cenas de fin de año, ballet - RENIEC



Teatro Palasantó

SUPER PB Y LOS CONTAMINADORES

Escrita y dirigida por ISMAEL CONTRERAS

El Payaso Besucón se convierte en un moderno super héroe. SuperPB, quien, a beso limpio y con ayuda del público, lucha incansable contra los contaminadores.

Nuestro héroe acude en defensa de quienes tienen problemas: Vicuñita, que teme por su extinción y ve peligrar su presencia en el escudo nacional. Los vecinos de Pufipufi, que sufren por la falta del recojo de la basura. Delfinito, cuyo padre está en peligro por tragarse una bolsa plástica y el Angel Caído, con las alas quemadas por culpa del calentamiento global.

Así de manera sencilla y entretenida se enfoca un tema muy serio que los niños identifican fácilmente: la contaminación de nuestro medio ambiente.

Se desarrolla entre juegos, canciones, humor

centro cultural CAFAE-SE
Av. Arequipa 2985 - San Isidro

INFORMES: www.palasantoteatro.com / 998887704 / info@palasantoteatro.com

Sábados Domingos 5pm

SUB GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO - GTH

BALLET MUNICIPAL

La Fille Mal Gardée

La Niña Traviesa

LUGAR: TEATRO MUNICIPAL DE LIMA
FUNCIÓN: SABADO 22 SET
HORA: 06:30 P.M.
FECHA LIMITE PARA SOLICITUD DE ENTRADAS: 19 SEPTIEMBRE 2019
SOLICITUD DE ENTRADAS: LUIS TORRES ltorres@reniec.gob.pe 0051-1-444-2000-2000

COSTO DE ENTRADA: S/50.00

DESCUENTO POR PLANILLA OCTUBRE Y NOVIEMBRE 2019

SUB GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO - GTH

RENIEC
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL

CENA DE FIN DE AÑO 2019

YA LLEGA...

Lugar: Círculo Militar de Jesús María
Fecha: Viernes 27 de diciembre
Hora: 07:00 p. m.
Informes e inscripciones: Luis Torres
IP: 1183 Correo: ltorres@reniec.gob.pe

COSTO: S/75 SOLES
(COSTO POR PLANILLA HASTA EN 2 CUOTAS DIC ENE 2020)

Figura 54.*Cenas de fin de año y de confraternidad - RENIEC*

4.3.2. Capacitación de personal

La Capacitación del personal de RENIEC es considerado como un proceso relacionado al mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los trabajadores de dicha institución, ya que, mediante estas acciones, se incrementa su capacidad. Estas consistieron en la capacitación a

todo el personal que fue realizado con una frecuencia mensual, en cumplimiento al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) del RENIEC.

Figura 55.

Capacitación de personal



4.3.3. Condiciones de Trabajo

En RENIEC existe, como en toda Entidad o empresa, el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST), que fue implementado con la finalidad de que la institución brinde mayor seguridad a sus trabajadores. Es decir, constituye una herramienta que garantiza el

funcionamiento adecuado del sistema de seguridad y salud del trabajo, que permite, de forma paulatina, la participación activa de los funcionarios.

Figura 56.

Mejoras en las condiciones de trabajo

Tips de Seguridad y Salud en el Trabajo

¿Como podemos prevenir los accidentes en la oficina?

- ✓ No dejar cables en el suelo.
- ✓ Mantener los pasillos libres de objetos que puedan provocar caídas.
- ✓ No amontonar materiales que obstaculicen el paso.
- ✓ No corra en la oficina aunque esté apurado.
- ✓ Respetar las señales de advertencia (cuidado piso mojado, piso resbaloso, etc).
- ✓ Colocar los cestos de residuos donde no se tropiece con ellos.
- ✓ Cerrar los cajones de los escritorios o archivos luego de usarlos.



¡NO!



¡NO!



4.3.4. Políticas Administrativas

Se implementaron estas acciones con la finalidad de evaluar la percepción de los trabajadores de RENIEC, respecto a la noción y/o conocimiento de los objetivos de los puestos de trabajo de ellos, así como las metas, misión y visión de la institución.

Figura 57.

Políticas administrativas

4.3.5. Relación con la Autoridad

Con el pasar de los años, las relaciones de los trabajadores con sus respectivos jefes / gerentes ha ido mejorando, ya que, lo que RENIEC promueve como institución es que exista una comunicación de tipo horizontal entre su personal y un buen trato. Ello ha mejorado, puesto que, a la fecha, no se ha identificado algún malestar por parte de los trabajadores respecto a sus jefes directos, ya que el diálogo es más fluido, cordial, amistoso, respetuoso con aras de contribuir al cumplimiento de compromisos y metas anuales.

Figura 58.

Relación con la autoridad



4.3.6. Desempeño de tareas

El desempeño de las tareas ha logrado obtener un crecimiento sostenido a lo largo de los años, como resultado de la mejora del Clima Organizacional y los conocimientos adquiridos de acuerdo con las funciones que realiza cada trabajador.

Figura 59. Desempeño de tareas

Desempeño de tareas



V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se enfocó en conocer el efecto del clima organizacional respecto al desempeño laboral distribuidos en 18 dependencias en RENIEC de la sede Centro Cívico, para lo cual se evaluó el clima organizacional en función a 9 dimensiones tales como: Condiciones de Trabajo, Beneficios Laborales, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas, Relación con la Autoridad, Capacitación de Personal y Gestión Institucional. La elección de estas dimensiones concuerda con el desarrollo de las investigaciones de los autores Canales y López (2021), Gallegos (2016), Meléndez (2015), Peña et al. (2015), Del Toro et al. (2011) y Uría (2011).

Además de lo mencionado, los hallazgos de esta tesis, se contrastan con las investigaciones de algunos autores que plantearon objetivos similares, de acuerdo se describe en las siguientes líneas. De esta manera, los resultados obtenidos se comparan con los de Canales y López (2021), ya que de la misma manera que en la presente obra, se usó la escala de Likert en una muestra más pequeña (58 trabajadores), a diferencia de la presente obra que consideró 9 dimensiones, los autores consideraron un total de 28 ítems. Por su parte el autor Gallegos (2016) consideró 7 competencias genéricas para medir a los trabajadores del Ministerio Público. En ambos casos se obtuvieron resultados satisfactorios en el análisis, considerando 3 niveles de desempeño (buen, regular y mal desempeño).

Respecto a la identificación y análisis de acciones implementadas, se hizo una revisión exhaustiva en la literatura de la especialidad y se encontró que -por ejemplo-, los autores Palomino y Peña (2016), Meléndez (2015), Peña et al. (2015), Cubillos et al. (2014) y Uría (2011) describieron propuestas de un plan de acción o acciones de mejora o formularon ciertas alternativas de mejora del desempeño laboral o en la gestión en general. A diferencia de la presente obra, en el periodo de análisis de la investigación (2011-2019) el tesista contribuyó en la mejora del desempeño laboral desde el 2012 en RENIEC ciertas acciones que luego del

análisis de percepción de los trabajadores mejoraron su desempeño y comodidad en esta institución. En otras palabras, estas acciones contribuyeron a la mejora del clima organizacional y desempeño laboral, relacionadas a sorteos escolares y premios (incentivos), rifas de viajes al extranjero y electrodomésticos, campañas de salud (masajes, manicure, pedicure, oftalmología, dental), promoción de seguros médicos familiares, invitaciones a teatros, circos, ballet (que tenían precios de descuento); así como también, reuniones de confraternidad (cumpleaños, cenas de fin de año y fechas importantes en el calendario anual), organización de campeonatos (para incentivar el deporte), continua capacitación del personal, estimular la mejora en las condiciones de trabajo (Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo), políticas administrativas; y se ha trabajado en mejorar las relaciones personales / laborales con las autoridades para que se desarrolle de forma horizontal.

VI. CONCLUSIONES

- De situación actual, se identificó que la cantidad de trabajadores de la sede central de RENIEC es de 500, para lo cual se contó con la participación entre el 70% y 80% (de la muestra elegida) en las encuestas efectuadas para conocer como influye el clima organizacional en el desempeño laboral en el periodo 2011-2019. La mayoría de estos contaba con un nivel académico profesional (nivel superior) y un tiempo laboral de entre 5 y 10 años en dicha institución.
- De la evaluación de la encuesta respecto al clima organizacional, se empleó la escala Likert, se obtuvieron resultados favorables en el periodo mencionado (2011-2019) puesto que arrojaron valores que varían entre 3.26 y 4.45, que corresponden a los niveles II - Clima como Oportunidad de Mejora y I - Clima Óptimo respectivamente. En el 2019 se presentaron mayores valores de la escala de Likert en el 82% de sus dimensiones excepto en P.A., R.S. y C.P.; mientras que en el 2011 se presenta una tendencia distinta, especialmente en las dimensiones R.A., C.P. y G.I.
- Finalmente, respecto a las acciones implementadas por la Subgerencia de Desarrollo Humano para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, estas iniciaron desde el año 2012, las cuales, según los involucrados la tendencia de la relación de ambas variables (materia del presente estudio) fue positiva. Estas acciones fueron: beneficios laborales, capacitaciones permanentes al personal, presencia del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, mejora de la relación de trabajadores con sus autoridades y crecimiento sostenido en el desempeño de tareas por parte de los trabajadores.

VII. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que RENIEC implemente la herramienta de “Gestión de rendimiento (GR)”, evalúa el desempeño laboral: metas por mes (gerente - operario), de forma anual se realiza y se monitorea de forma trimestral. Para identificar brechas u oportunidades de mejora, para capacitar e instruirte en las debilidades que tiene. Es una herramienta que permite la mejora del rendimiento del trabajador, de no encontrar mejora se procede al despido.
- Potenciar la comunicación asertiva entre los miembros del RENIEC con la finalidad de minimizar conflictos que puedan generarse en un futuro cercano.
- Elaborar nuevas propuestas de capacitación dirigidas al equipo del RENIEC para que las autoridades correspondientes puedan validarlo y ejecutarlo en el siguiente periodo.
- En un futuro cercano, buscar la implementación programas integrales de desarrollo y capacitación, para brindar a los colaboradores del RENIEC cambios personales que contribuyan a la mejora de su interrelación y desempeño de sus funciones.

VIII. REFERENCIAS

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Arias Gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 185-191. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Benítez Marquina, I. (2012). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C.* Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bingley, E, B. (1996). *reywater reuse proposal in relation to the Palmyra Project. Desalination*. Reino Unido: ELSEVIER.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Cabrera Salas, A., & Bustos Álvarez, V. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución pública peruana: Estudio de caso*. Lima: Universidad ESAN. Obtenido de <http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1210/Cabrera%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camacho Zorogastúa, K. (2020). *Impactos ambientales negativos por derrame de petróleo crudo de junio 2014 en el KM 41+833 del Oleoducto Norperuano en la Comunidad Nativa Cuninico*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Canales Farah, A., & López Gómez, J. (2021). *Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de ventas en Ferreyros S.A. durante el periodo de pandemia Covid-19, Lima - 2021*. Lima: Universidad Científica del Sur.
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cea D'Ancona, M. (2005). *Métodos de encuesta, teoría y práctica, errores y mejora*. Madrid: Síntesis.
- Chacón Guerra, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. Zacapa: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Elsevier España*, 69-73. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700126?token=628791741D8829D797CCFBCC1ACD169AF973D6E83D9EDA825960012FF703D584C8B4FF9E6AE8ED49BBA20C5926197F6E>
- De La Cruz Ortiz, E., & Huamán Ruiz, Á. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica - 2015*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De la Rosa, J., & Santana, D. (2001). *El nopal. Usos, manejo agronómico y costes de producción de Mexico*. México: CONAZA-UACH-CIESTAAM.
- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M., & Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 204-227.
- Dessler, G. (1999). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Espejo Rodríguez, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes. Obtenido de http://repositorio.upla.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UPLA/120/Maricarmen_Tesis_Licenciado_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Gallegos Paz, F. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4637/COMgapafa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gandara Molino, H., & Dimitri Corena, P. (2014). Medición del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Sucre y propuesta de mejoramiento. *Revista Pensamiento Gerencial*, 2. doi:<https://doi.org/10.24188/rpg.v0i2.136>
- Garrido Maza, A. (2018). *Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos*

- Humanos de la Universidad San Martín de Porres de la sede de Lima*. Lima: Universidad San Martín de Porres. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4282/1/garrido_mal.pdf
- Goncalvez, A. (18 de Febrero de 1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido de Dimensiones del Clima Organizacional: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E., & Tourangeau, R. (2004). *Survey methodology*. New York: John Wiley & Sons.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). D.F.: McGraw-HillInteramericana.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - IIPE. (2000). *Trabajo en equipo: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- Jansen, H. (2013). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 5(1), 39-72.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology*, 1(140), 5-55.
- López, H. (1998). La metodología de la encuesta. En J. G. Cáceres, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (págs. 33-73). México: Longman.
- Marcelo Gutierrez, R., & Castillo Anchante, J. (2019). *Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores del rubro industrial caso empresa plásticos técnicos NIJS S.A. año 2019*. Lima: Universidad Científica del Sur.
- Meléndez Narváez, R. (2015). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. (U. O. Barcelona, Editor) Obtenido de femrecerca: <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/>
- Milena Manrique, D., Mauricio Rosero, R., Wilchez, N., Julieth Duque, N., & Palacios Allin, H. (2021). *Creación de un instrumento de medición del clima organizacional para las Cabañas Campestre Las Palmas*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

- Niños del Milenio. (30 de octubre de 2019). Obtenido de Instituciones Públicas en el Perú:
<http://www.ninosdelmilenio.org/vinculos-interes/instituciones-publicas-en-el-peru/>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*.
- Pastor Guillén, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Peña Cárdenas, M., Díaz Díaz, G., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 8(1), 37-50. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil [RENIEC]. (12 de mayo de 2022). *Presentación*. Obtenido de <https://www.reniec.gob.pe/portal/institucional.htm#>
- RENIEC. (diciembre de 2020). *Transparencia Administrativa*. Obtenido de Información de personal:
<http://www.reniec.gob.pe/Transparencia/TransparenciaAdmMenuBody?valorMenu=43>
- RENIEC. (5 de mayo de 2021). *Reglamento de Organización y Funciones ROF*. Obtenido de Resolución Jefatural N° 086-2021/JNAC/RENIEC:
<http://www.reniec.gob.pe/Transparencia/TransparenciaAdm?valorMenu=0&idInformacion=2>
- Roa Rojas, Y. T. (2004). *Diagnostico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Caracas: Universidad catolica Andres Bello.
- Rodríguez M., A., Paz Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. (U. C. Norte, Ed.) *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Romero Sanchez, H., & Jaramillo Solorio, R. (2010). *Clima organizacional y su relación con el factor humano*. México: Subsecretaria de administración y finanzas, dirección general de recursos humanos.
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional. *ACIMED*, 67-75.

- Segura Ramos, J. (2016). *Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio en los trabajadores de la empresa comercializadora de útiles escolares y de oficina TAI LOY S.A. - Chiclayo*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Sheput Torrealva, J. (2017). *Análisis de la gestión del clima laboral en los organismos reguladores de Lima: Caso OSIPTEL*. Lima: Universidad de Lima. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4243/Sheput_Torrealva_Jamil_Humberto.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Solano Reátegui, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Tarapoto: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano_rs.pdf?sequence=1
- Toro Alvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Medellín: Centro de investigación en comportamiento organizacional.
- Trelles Chamba, J., & Varas Campos, A. (2017). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la agencia distribuidora Servicios y Representaciones DIAL SRL, en la ciudad de Trujillo, en el año 2017*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3497/1/RE_ADMI_JAVIER.TRELLES_ADER.VARAS_CLIMA.LABORAL.Y.DESEMPE%C3%91O_DATOS.pdf
- Universidad de Veracruz. (2014). *Sistemas de Gestión de actividades de Tercera Misión*. Veracruz: Imaginaria Editores. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jorge_Zarur_Cortes/publication/324262840_Social_relevance_and_third_mission_in_public_universities_a_first_comparison_between_their_approaches/links/5ac7cbea0f7e9bcd51939730/Social-relevance-and-third-mission-in-public
- Uría Calderón, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Valdivia Alfaro, C. (2014). *El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER - Trujillo SAC 2014*. Trujillo: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1016/valdiviaalfaro_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Vera Campuzano, N., & Suárez Caiche, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 180-186. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>
- Zans Castellón, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>