



## Clima Organizacional y Desempeño Profesional de los Trabajadores del área Administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque

### Professional performance and Organizational Climate workers Administrative area of the superior court of Lambayeque

Cristian Jurado Fernández<sup>4</sup>

#### Resumen

La investigación es de tipo descriptiva, y es desarrollada en una de las instituciones más controversiales del estado peruano; como lo es el poder judicial. El objetivo central evalúa las características que presentan el clima laboral y el desempeño profesional en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque; los resultados nos muestran que es necesario desarrollar algunas políticas que mejoren los servicios que se brindan en la institución como por ejemplo, la orientación la cual debe ser un factor fundamental pues guiará a los usuarios en sus reclamos y querellas. La metodología desarrollada fue de carácter no experimental; basádo en métodos de análisis documental y aplicando la técnica de encuesta. Los resultados arrojan que falta mejorar muchas cosas en la institución; sin embargo, se precisa brindar un buen servicio al usuario ya que es mucho el flujo de la carga procesal para el manejo de los diferentes empleados sumándose también que debe de existir un mejor criterio de selección para poder laborar en la institución. Cabe resaltar, también, que si bien es cierto el desempeño no es el más óptimo esta situación puede mejorar trabajando en equipo, generando un mayor liderazgo en los jefes y directores de las distintas áreas y desarrollando un mayor compromiso con la institución.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, organización, desempeño laboral, liderazgo, comunicación, motivación y satisfacción.

#### Abstract

*The research is descriptive, and it is developed in one of the most controversial institutions of the Peruvian State; as it the judiciary. The main objective evaluates the characteristics that the working environment and workers professional performance in the administrative area of the Superior Court of Justice of Lambayeque; the results shows that it is necessary to develop some policies to improve the services that are provided in the institution, such as orientation should be a key factor; which will guide users in their claims and complaints. The methodology developed was not experimental; based on documentary analysis methods; and applying survey techniques. The results show that lack improve many things in the institution; no clutch is required to provide good service to the user; as it is much the flow of the case load; for handling different employees also adding that there must be a better selection criteria to work in the institution. It should also be noted that while it is true the performance is not the most optimal; this situation can be improved; working together; generating greater leadership in the heads and directors of the different areas; and developing a greater commitment to the institution. Companies archeology are provided to the various works of public and private investment in Peru.*

**Keywords:** organizational climate, organization, job performance, leadership, communication, motivation and satisfaction.

---

<sup>4</sup>Doctor en Gestión Universitaria. Docente de la Universidad Señor de Sipán. Lambayeque – Perú. cjuradof@crece.uss.edu.pe. Registro ORCID iD <http://orcid.org/0000-0001-9464-8999>



# 1. Introducción

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas, han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no solo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. Se está viviendo un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y con procesos cada día más emergentes en el uso de tecnología para la producción de bienes y servicios. (Gonzales, 2004).

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actuaciones coordinadas de la organización, de modo que esta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Este convenio se extiende, sin lugar a dudas, más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca y explicita el trabajo a realizar y la recompensa que se recibirá por él. Dicha articulación se refiere al contrato psicológico, que aludirá al conjunto de expectativas y de procesos psicológicos que intervienen en el comportamiento de las personas y que influyen, en mayor o menor medida, en su desempeño laboral. Dentro de estos procesos psicológicos, uno de los más relevantes, debido a su gran influencia en el desempeño, es la motivación. Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

La pregunta por la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros. (Chiavenato, 2000).

La forma más tradicional que han ocupado las empresas para retribuir el trabajo de sus empleados es la compensación. Considerando que la relación existente entre las personas y la organización se establece en la medida en que estas aportan su trabajo a cambio de algo valioso que esperan recibir en retribución. Se puede apreciar que el concepto de compensación, lejos de jugar un rol meramente instrumental, ha constituido más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización. (Davis, 1999).

En este marco, será relevante reflexionar y comprender las compensaciones, junto con sus efectos motivacionales en las personas, como antecedentes del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de los trabajadores.

Al respecto, cobrará vital importancia estudiar el desarrollo de diversas posturas teóricas acerca de la motivación, para luego relacionarlas con las distintas formas de compensación, preguntándose, por ejemplo, de qué manera se establece la relación entre motivación y compensación o, más específicamente, qué motiva a las personas y cómo, mediante la compensación, se puede direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita.

Según Martínez (2006), para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Es eminentemente necesario tener un acercamiento personal con los trabajadores, a fin de determinar el grado de satisfacción que tienen al desempeñar una labor encomendada verificar si de acuerdo a su perfil está bien ubicado o el trabajo que se le ha encargado no le corresponde dentro de su capacidad y preparación, siendo imperativo este análisis, teniendo en cuenta que el recurso humano es el principal elemento para la buena productividad de una entidad o empresa.

Analizando a Escat (2003), determinamos que hace referencia a Forehand y Gilmer (1965), quien establece que el clima organizacional o laboral desde el punto de vista psicosocial, es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

Este autor nos refiere la importancia de conocer objetivamente las características de la organización, atendiendo a la necesidad laboral, esto es de acuerdo a la especialidad o la actividad que realiza la entidad o empresa.



Interpretando a Venezuela Competitiva (2004), se determina que el clima organizacional es el conjunto de condiciones psicológicas y sociales que caracterizan a una organización en un momento dado.



Los elementos que incluye el clima organizacional son: el grado de identificación del personal con la empresa y sus propósitos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización, las características y aceptación del liderazgo, los niveles de conflicto y consenso en la organización, los niveles de motivación del personal, las actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma.

Según Socorro (2002): hemos sido protagonistas de múltiples tendencias en el área gerencial como la Calidad Total, el Mejoramiento, Continuo, Kaizén, Kyosei, etc. Todas han aportado grandes cambios luego de su aplicación. Asimismo, la reingeniería, como herramienta de cambio, también ha tenido mucho que decir en el largo camino de las mejoras organizacionales. Todas dirigidas principalmente al proceso y a los resultados, pero ¿es solo eso lo que hay que mejorar? Las entidades deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad.

Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo y podría ser conocido como la Filosofía TEA (Total EnvironmentintoAdministration), que traducido al español se entiende como (Medio) Ambiente Total dentro de la Administración, o Filosofía ATA. Esta filosofía surge de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule al recurso humano con su entorno facilitando su identificación con él. Resulta de relacionar el concepto del Nirvana, entendido por los budistas como la bienaventuranza por la absorción e incorporación del individuo en la esencia divina; con lo que entendemos por la organización y su medio, orientada a lograr que el individuo se encuentre en un estado de equilibrio total que le permite observar su impacto en la organización desde una óptica más amplia y profundamente relacionada con sus expectativas.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la entidad e incluso la relación con proveedores y usuarios, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Una institución indispensable para el desarrollo de la humanidad es el Poder Judicial. Desde el momento en que el hombre vive en grupo, surgen inevitablemente los conflictos: pretender construir una sociedad sin discrepancias ni controversias es una insensatez. Dado que los bienes terrenales son limitados, de primera intención los hombres compiten por obtener su parte y, muchas veces, pelean por ello.



Pero si se requiere un orden, hace falta también una institución que dirima las controversias básicas, para evitar el desorden. Un conjunto de reglas no es suficiente; se requiere que existan quienes puedan interpretarlas y aplicarlas por encima de los intereses individuales. Y este es el papel importantísimo del Poder Judicial. Sin embargo, lamentablemente, en el Perú el Poder Judicial está considerado en las encuestas como una institución absolutamente defectuosa. Este es un hecho, no una elucubración. Por tanto, hay que pensar en remediar tal situación porque, de otra manera, no será posible vivir y crecer adecuadamente.

¿Qué es lo que hace falta? Hay personas que para solucionar este problema quieren dar una nueva Ley del Poder Judicial. Pero, señores, las leyes no sirven de nada si no tienen la posibilidad de ser adecuadamente interpretadas y aplicadas. Buenas leyes (o cuando menos, aceptables) las tenemos ya; ahora lo que hace falta son buenos jueces que las hagan cumplir.

El Poder Judicial peruano tiene hoy en día y ha tenido históricamente figuras epónimas del juez, particularmente en las instancias más altas, por quienes tengo el mayor respeto porque defienden su imparcialidad dentro de un ambiente donde la sobrevivencia del juez honesto parece casi imposible. Pero la administración de justicia, en general, deja mucho que desear. Para ser un buen juez se necesita formación jurídica, honestidad a toda prueba y valentía para defender su independencia.

Sin embargo, dados los bajos sueldos que paga el Poder Judicial, quienes ingresan a la carrera son profesionales que no han logrado ubicar un puesto laboral en instituciones públicas o privadas distintas y tienen la expectativa de lograr la judicatura. De otro lado, la corrupción campea por las salas del Poder Judicial: los jueces son corruptos y los abogados son corruptos, sin que pueda saberse si el origen está en el juez que comenzó pidiendo o en el abogado que comenzó ofreciendo. Asimismo, los políticos y funcionarios públicos –muchas veces, de bajo nivel– apoyan a litigantes y presionan sobre el Poder Judicial para conseguir el triunfo de su “amigo” a cambio de una prebenda.

Adicionalmente, ciertos abogados que han logrado hacerse de una fama dudosa de manejar poderosamente el azote del Derecho, amedrentan a los magistrados amenazándoles con iniciarles procesos por prevaricato o con otras razones intimidantes si no juzgan como ellos quieren. De esta manera, el que no es corrupto muchas veces es pusilánime; y esto forma el círculo vicioso de la frustración de justicia.

El mal no es solo de hoy. Manuel Atanasio Fuentes decía en el siglo XIX, hablando de los jueces peruanos, que “esos Señores de pluma que se llaman justicias”, no pueden ser considerados como tales; o cuando menos la justicia “está tan disfrazada, tan cubierta, tan tapada, que no la conoce ni Dios que la crió...”. Ha llegado el momento de pensar seriamente en elevar el nivel de nuestros jueces si queremos tener una vida mejor dentro de una sociedad mejor.

Es por ello que el problema de investigación queda expresado en los siguientes términos: ¿Qué características presenta el Clima Organizacional y el Desempeño Profesional en los colaboradores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque?

El objetivo general de la investigación es evaluar las características que presentan el clima laboral y el desempeño profesional en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque, 2014.

Los objetivos específicos, fueron: diagnosticar las características que presenta el clima laboral en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque. Analizar los resultados que presenta el desempeño profesional en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque. Sistematizar la información recopilada sobre el clima laboral y el desempeño profesional en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque; y medir la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño profesional en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque.



Cabe precisar que el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la entidad e incluso la relación con proveedores y usuarios, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Además, la presente investigación, ha permitido obtener un mayor conocimiento respecto a la importancia del clima laboral en las distintas instituciones, y que el mejoramiento de esta contribuiría a la producción laboral y por ende al desarrollo de la entidad; asimismo, sería base o estímulo para futuras investigaciones.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.



De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Es por ello que se escogió este tema a fin de optimizar las labores y por ende, el desempeño del personal que labora el área administrativa de la Corte superior de Justicia de Lambayeque, a fin de lograr, eficacia, eficiencia, oportunidad y sobre todo satisfacción laboral; que el trabajador se sienta satisfecho con las labores desempeñadas, que su trabajo rinda buenos resultados, y que sepa que su empeño en hacer bien la labor es muy importante para la satisfacción general.

La atención administrativa resulta importante en toda organización, más aún, en nuestra entidad: una empresa que brinda servicios, tanto jurisdiccionales como administrativos; por ello es necesario que el clima organizacional y el desempeño laboral sean de óptima calidad para lograr el objetivo principal de administrar justicia en forma oportuna. El área administrativa es una herramienta indispensable en este cometido, ya que es el órgano de apoyo a los órganos jurisdiccionales, atendiendo todos los servicios necesarios para el cumplimiento de “Administrar Justicia en forma oportuna”.

Cuadra y Veloso (2007): nos dicen que en diversas investigaciones realizadas se ha comprobado la relación existente entre liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales. En este sentido se han encontrado correlaciones significativas entre liderazgo y motivación, satisfacción laboral y clima laboral. No obstante, es interesante notar qué tan estrecho o lejano es el ejercicio del liderazgo, variable que llamaremos “grado de supervisión”, sobre todo si se considera, intuitivamente, que el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores debería variar en función del tiempo y la influencia que tiene el jefe sobre el trabajo.

Latinez (2005) nos precisa que: El comportamiento organizacional como instrumento para el mejoramiento continuo de los recursos humanos consiste en destacar las conceptualizaciones del comportamiento organizacional, los fundamentos del comportamiento individual; los valores, actitudes y satisfacción en el trabajo; las habilidades; los conceptos básicos de la motivación, fundamentos del comportamiento de grupo; y, comunicación. Destaca al comportamiento organizacional como instrumento relevante para que los recursos humanos de las empresas mejoren continuamente y faciliten la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Palomino (2004), en su tesis Cultura organizacional para la eficacia institucional del Estado, destaca que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.



Cruz (2005). El diagnóstico de la cultura organizacional - La experiencia en una empresa: Según la autora de esta investigación, toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural. Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional.

Angarita (2009) en su investigación La personalidad en el ambiente organizacional: la define como la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien podemos decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás, el pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; esta se oculta precisamente tras esos elementos.

Álvarez (2001), señala lo siguiente: Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o estas se considerarían mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.





## 2. Material y métodos

La población está compuesta por los trabajadores que laboran en Corte Superior de Justicia; los cuales son profesionales especializados, preparados para lograr las metas propuestas. Es personal calificado para el desempeño de las labores asignadas; sin embargo, no siempre las desarrollan al 100% por 100%. Al no brindárseles la oportunidad de conocer sus actitudes y aptitudes mediante conversatorios en donde se explaye haciendo las propuestas que creen que deberían aplicarse para mejorar las labores y por ende el cumplimiento óptimo de sus objetivos.



El número que corresponde a los trabajadores administrativos es de 65 empleados los cuales han sido tomados en su totalidad a la hora de aplicar los instrumentos de recolección de datos. Asimismo, cabe señalar que no se presentó ninguna dificultad en el recojo de los datos.

Las técnicas utilizadas son las llamadas técnicas de campo y las de gabinete. Dentro de las técnicas de gabinete tenemos el uso de la técnica del análisis documental; la cual consiste en la interpretación de la información, con la intencionalidad de poder sistematizarla y construir el marco teórico y los llamados antecedentes de la investigación. También se ha hecho uso del fichaje. En las técnicas de campo se hizo uso de la encuesta y la entrevista con la finalidad de poder contar con la perspectiva de los potenciales clientes.

Para realizar la prueba de confiabilidad del instrumento que corresponde a la evaluación del clima laboral se desarrolló un procedimiento estadístico llamado Alfa de Cronbach. Este análisis permitió calcular la confiabilidad de una prueba con reactivos a los cuales se les ha asignado dos o más valores estimados de calificación de respuestas (Kline, 1993). El valor que arrojó este análisis fue de 0.88 lo cual que es un valor aceptable y que se interpreta bajo el concepto que el instrumento aplicado es confiable.

En el caso del segundo instrumento de evaluación del desempeño laboral; el Alfa de Cronbach; fue de 0.86; lo cual se interpreta como un valor aceptable dentro del rango de confiabilidad.



La validez de los instrumentos se realizó por la llamada prueba de expertos. Los métodos que se han utilizado en el desarrollo de la presente investigación son: el método inductivo deductivo: donde partiremos de lo particular a lo general. Este método nos ha permitido generalizar algunos procedimientos que han sido necesarios redimensionarlos para su mejor entendimiento y aplicación. El método histórico lógico: nos servirá para recolectar la información histórica a través de los llamados antecedentes de tesis sobre nuestro tema de estudio. Y el método analítico sintético, método que nos ha servido para poder interpretar y analizar los resultados, explicándolos en relación al contexto bajo el cual se desarrollan.

El análisis de los datos se realizó una vez entregados los mismos y en los cuales se trató de una interpretación de acuerdo a los objetivos establecidos. Según Malhotra (1997) el proceso de preparación de datos, es: preparar el plan preliminar para el análisis de datos; verificar los cuestionarios; editar; codificar; transcribir; depurar los datos; ajustar los datos en forma estadística; y seleccionar la estrategia para el análisis de datos.

Las variables que se trabajaron fueron: variable independiente: Clima Laboral y la variable dependiente: Desempeño profesional. El Clima Laboral es la propiedad percibida por los miembros de la institución y que influye en el comportamiento de estos; es decir, los aspectos internos de la institución conducirán a despertar diferentes clases de motivación, pero en términos más prácticos, el clima institucional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas institucionales.

El desempeño laboral se define cuando el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema: conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

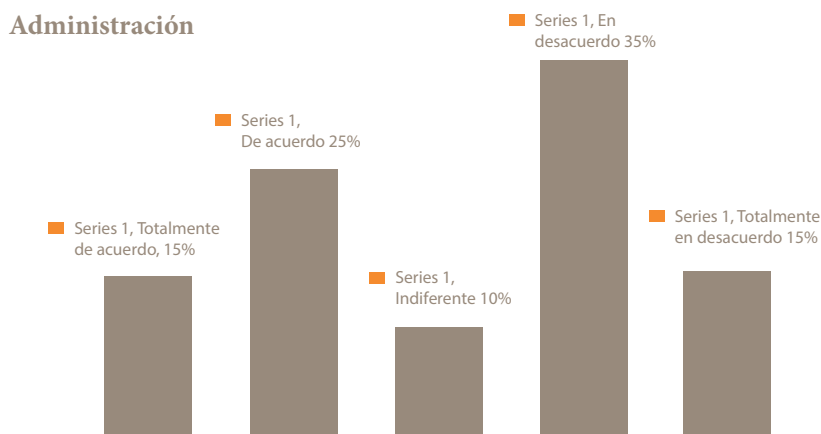
El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un periodo determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.



### 3. Resultados

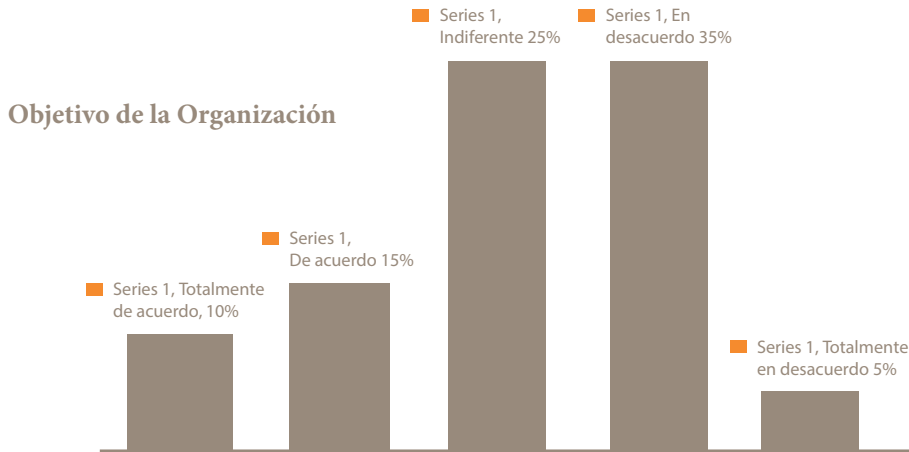
Después de aplicar el instrumento se procedió al procesamiento de la información; analizando los resultados por cada una de las dimensiones que se evaluaron en el cuestionario. La primera dimensión está abocada a medir como se suscita la administración en la institución los ítems formulados en este acápite buscan indagar sobre cómo se rige la administración; si se guían por principios establecidos que favorecen el desempeño del profesional o si contravienen las teorías establecidas para el desarrollo de cada institución. Los resultados se detallan a continuación: el 15% está totalmente de acuerdo con la administración; el 25% está de acuerdo; para el 10% es indiferente; un 35% está en desacuerdo y el 15% restante totalmente en desacuerdo; tal como se muestra en la siguiente gráfica. (Figura 1).

**Figura 1: Resultados de la dimensión Administración**



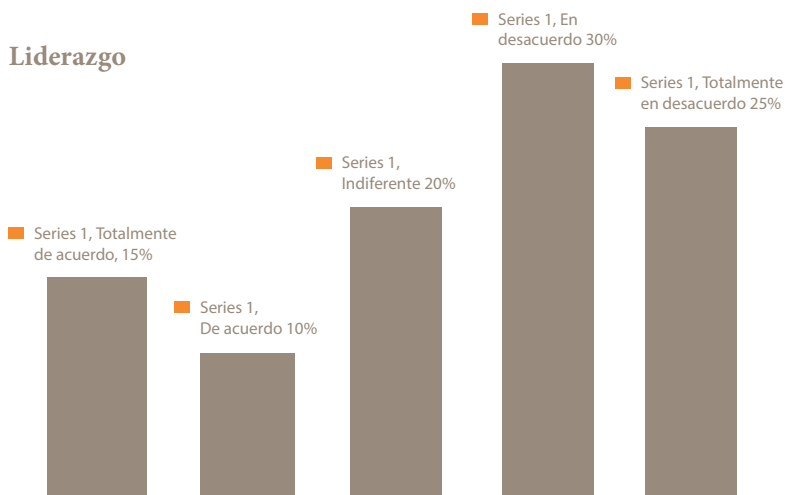
**Fuente: Elaboración propia.**

La siguiente dimensión analizada fue los objetivos de la organización, dentro de esta categoría se formularon ítems que apuntaban a saber cuánto sabe de los objetivos institucionales; si se siente identificado con ellos y con la institución; los resultados nos muestran que este factor debe de fortalecerse ya que los trabajadores del poder judicial no conocen en su gran mayoría cuáles son los objetivos y metas institucionales; esto conlleva a que no se sientan identificados con la institución, trae como consecuencia también que no exista amor por la institución. Como se observa en los resultados no existe un compromiso por parte de los trabajadores y según se puede constatar en la práctica a muchos de los trabajadores no les interesa el desarrollo organizacional; lo cual conlleva al atraso no solo de la institución sino que también afecta a la comunidad en general. (Figura 2).

**Figura 2: Resultados de la dimensión Objetivos de la organización.**

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente dimensión analizada fue el liderazgo; aquí se formularon ítems que estuvieron dirigidos a indagar cómo es el comportamiento de los jefes con los subordinados; si se destacan o no los comportamientos adecuados y el trabajo dedicado por parte de los empleados. Como se observa en la gráfica, la gran mayoría de los encuestados en un 55% no reconoce liderazgo en sus jefes; solo un 25% asume que existe liderazgo; y para el 20% restante el tema es indiferente. Esta situación que describimos es consecuencia de que debe de existir una mejor selección en quienes ocupan los puestos gerenciales y directivos; así mismo el personal que se encuentra dirigiendo la institución debe desarrollar cursos en gestión del talento humano o simplemente en recursos humanos para que así puedan desarrollar una mejor política de seguimiento y entrenamiento a los empleados; tal como lo señalan las teorías administrativas que sustentan nuestra investigación.

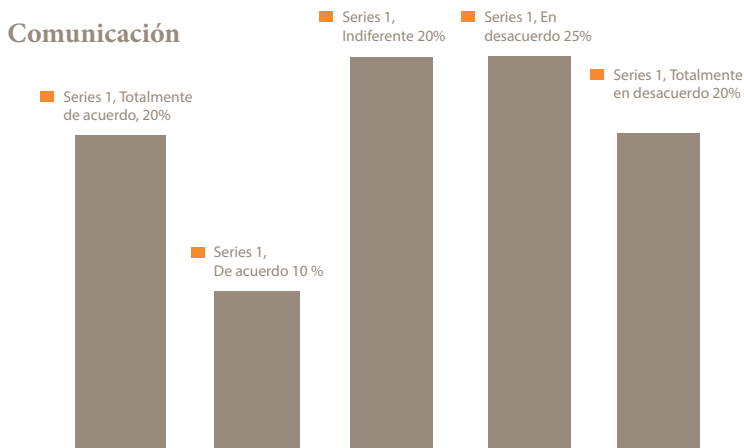
**Figura 3: Resultados de la dimensión Liderazgo.**

Fuente: Elaboración propia.



La comunicación fue el siguiente factor analizado. De acuerdo a los ítems aquí se evalúa si se respetan los canales de comunicación entre jefes y subordinados y entre empleados y empleados. Se observó que existe mucho individualismo; por tanto, esta actitud dificulta la comunicación entre los distintos miembros de la institución y trae como consecuencia que el trabajo se retrase y se realice descoordinadamente perjudicando a los usuarios que acuden al poder judicial a realizar sus distintos trámites. Esta situación debe cambiar para brindar un mejor servicio a la comunidad y los usuarios en general.

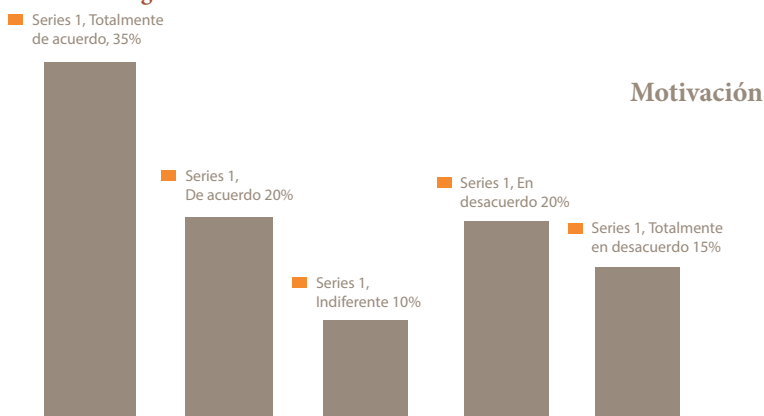
**Figura 4: Resultados de la dimensión Comunicación.**



Fuente: Elaboración propia.

La motivación es otro de los factores evaluados dentro del clima laboral; sin embargo en los resultados se observa un margen alto de motivación por parte de los trabajadores en comparación con quienes manifiestan no estar motivados de acuerdo a la evaluación del cuestionario. Al respecto diremos que la motivación juega un papel muy importante en el desarrollo de las actividades laborales ya que repercute directamente en los usuarios; se recomienda desarrollar una política de incentivos que no necesariamente son de carácter económico para potenciar en mayor medida la motivación de los empleados en el poder judicial.

**Figura 5: Resultados de la dimensión Motivación.**



Fuente: Elaboración propia.



La satisfacción laboral es el último componente que considera el test para la evaluación del clima laboral; la satisfacción está dirigida a indagar si el trabajador se siente a gusto trabajando en la institución, si las actividades que desempeña en el trabajo las realiza con beneplácito; esto trae como consecuencia que el usuario en general sea bien atendido y sobre todo reciba una buena orientación. Los resultados de esta dimensión nos muestran que existe un 60% de trabajadores que sí se encuentran satisfechos con la labor que realizan diariamente; mientras que el 40% restante no ha logrado ese grado de satisfacción en el trabajo; situación que se muestra en la gráfica siguiente. (Figura 6).

**Figura 6: Resultados de la dimensión Satisfacción.**



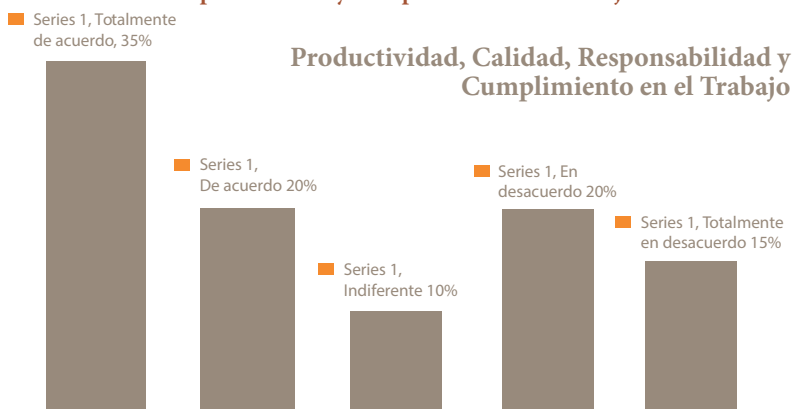
**Fuente: Elaboración propia.**

El desempeño laboral fue la otra variable en evaluación; la cual se compone de siete dimensiones; la primera de ellas está abocada a evaluar el conocimiento sobre la labor que realiza; esto también está asociado a la productividad, calidad, responsabilidad y cumplimiento en el trabajo; es así que en los resultados de la evaluación del personal del poder judicial se encuentra que el 15% son evaluados como excelente; el 25% como buenos; el 10% como regular; un 35% como deficientes y el 15% restante como malos; tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Al respecto, se puede decir que a quienes sean catalogados como malos en el trabajo se debe a que trabajan mucho en las cosas de forma y no las de fondo, pierde tiempo y desperdicia recursos. A esto se suma que cometen errores. No es fácil supervisarlos. No aceptan responsabilidades; son lentos en sus labores y generalmente incumplen sus labores. No son organizados; en cambio el 40% que están en una situación excelente y buena, tienen muy claro en establecer sus metas de trabajo. Manejan con mucho acierto el tiempo y los recursos. Poseen una gran capacidad y habilidad para implementar políticas de la organización. No requieren supervisión. Asumen el compromiso y se hacen responsables de los resultados, y por último son muy cumplidos en sus labores diarias.



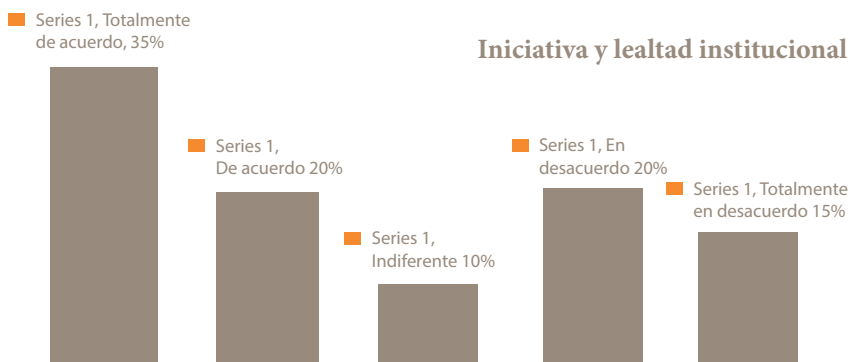
**Figura 7: Resultados de la dimensión Productividad, Calidad, Responsabilidad y Cumplimiento en el Trabajo.**



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente dimensión está orientada a evaluar la iniciativa y la lealtad institucional; esto significa; la capacidad de predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autoresponsabilidad y la autodirección. Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los resultados nos muestran que el 15% de los empleados son catalogados como excelentes; seguido de un 10% quienes son buenos en términos de iniciativa; el 45% tienen una aceptación regular; un 25% son evaluados como deficientes y el 5% restante han sido evaluados como malos en iniciativa; tal como se muestra a continuación en la siguiente gráfica. (Figura 08). Entonces, diremos que mayoritariamente; los evaluados tienen iniciativa pero las limitan a las actividades que selecciona. Su compromiso con las políticas y decisiones de la organización es limitada. Quienes son catalogados como deficientes presentan la siguiente característica: no tienen iniciativa y constantemente deben ser guiados en sus acciones. Para el grupo que se encuentra en la categoría de excelente, son calificados así porque se anticipan a los problemas y los resuelven acertada y oportunamente. Asimismo, asumen total compromiso con las políticas y decisiones de la organización.

**Figura 8: Resultados de la dimensión Iniciativa y lealtad.**

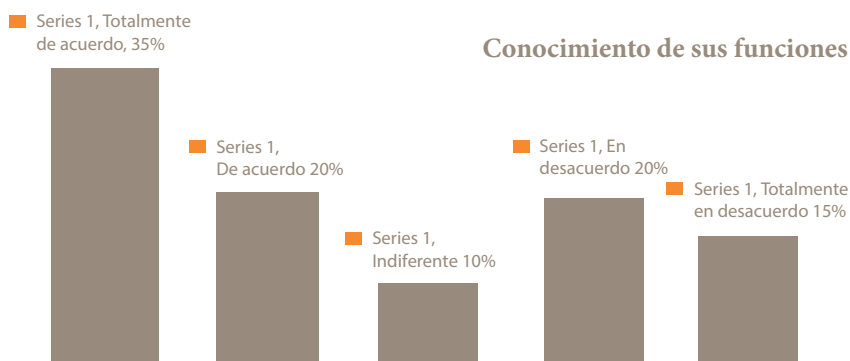


Fuente: Elaboración propia.



El conocimiento de sus funciones se refiere al desempeño que realiza en su trabajo respecto a las actividades que desarrolla día a día dentro del marco de la legalidad; los resultados nos muestran que el 30% son evaluados en forma excelente; un 20% como buenos en lo que hacen; un 20% en la categoría de regular; un 20% más en la categoría de deficiente; y el 10% restantes son evaluados como malos; tal como se muestra a continuación. (Figura 9).

**Figura 9: Resultados de la dimensión Conocimiento de sus funciones.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Quienes son catalogados como excelentes es porque tienen muy buena comprensión técnica y práctica de sus labores actuales; a ello se suma que aplican su creatividad a los conocimientos que desarrollan día a día. Los catalogados como buenos son trabajadores que tienen un buen nivel de comprensión técnica práctica de sus labores actuales; pero no siempre aplican creatividad a los conocimientos actuales. Los que son catalogados como regulares conocen de sus labores actuales, pero a veces alegan desconocimiento; no aplican su creatividad a los conocimientos actuales. Los trabajadores que son catalogados como malos en el trabajo demuestran desconocimiento de sus funciones; no tienen habilidades para desarrollar nuevos conceptos.

La cooperación es la capacidad que tenemos los seres humanos de trabajar en equipo. Todo lo que un ser humano se proponga es más factible de lograr si cuenta con la cooperación de los demás. De nuestra capacidad para asociarnos y trabajar en equipo, depende en gran medida que logremos concretar metas, sueños y proyectos. Colaborar no es lo mismo que cooperar, pues para llegar a la cooperación las personas deben trabajar en equipo en forma permanente, mientras que la colaboración es una ayuda esporádica ofrecida o recibida. La colaboración no construye proyectos en común, sólo hace que las tareas o responsabilidades sean más fáciles para alguien. La colaboración tiene más relación con la caridad y la solidaridad.

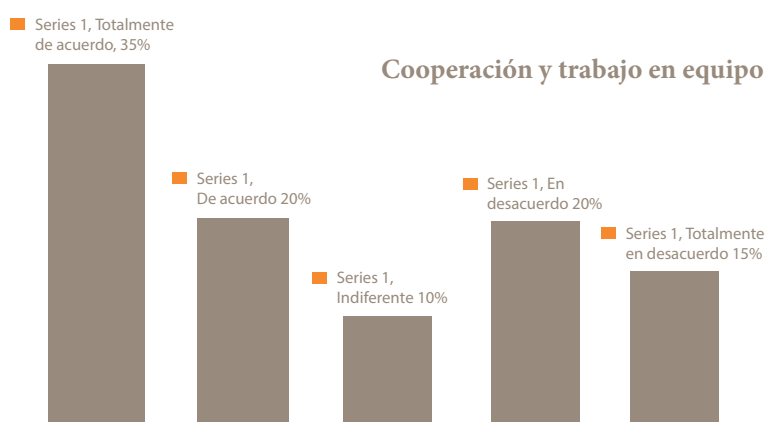
La cooperación en cambio, surge de la necesidad humana de compartir, somos seres humanos sociales, no podemos estar completamente aislados o alejados de los demás, especialmente cuando emprendemos cualquier proyecto. Cooperar implica equilibrar e intercambiar ideas, esfuerzo, dedicación y tiempo. La falta de humildad nos puede hacer creer que no necesitamos a nadie, pero en realidad cada uno necesita la cooperación de los demás para aprender, realizar, transmitir y legar. La cooperación es el valor que nos recuerda esa condición de seres interdependientes.





La investigación evidencia que el 20% son evaluados como excelentes; es decir, son muy eficaces identificando fortalezas y necesidades de mejoramiento de los demás trabajadores; estas personas promueven exitosamente la apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas. Un 10% son evaluados como buenos ya que son trabajadores que identifican fortalezas y necesidades de mejoramiento de los trabajadores promoviendo la apertura hacia el cambio y la participación de los demás trabajadores en la solución de problemas. Un 25% que son calificados como regulares es porque desean dar resultados de trabajo en equipo, pero fallan en los detalles críticos y no logran la cooperación entre los trabajadores. Un 25% son calificados como deficientes y el 20% son evaluados como malos; ya que solo siguen indicaciones y no cooperan adecuadamente para trabajar en equipo; tienen muy poca disposición para realizarlo.

**Figura 10: Resultados de la dimensión Cooperación y trabajo en equipo.**



Fuente: Elaboración propia.

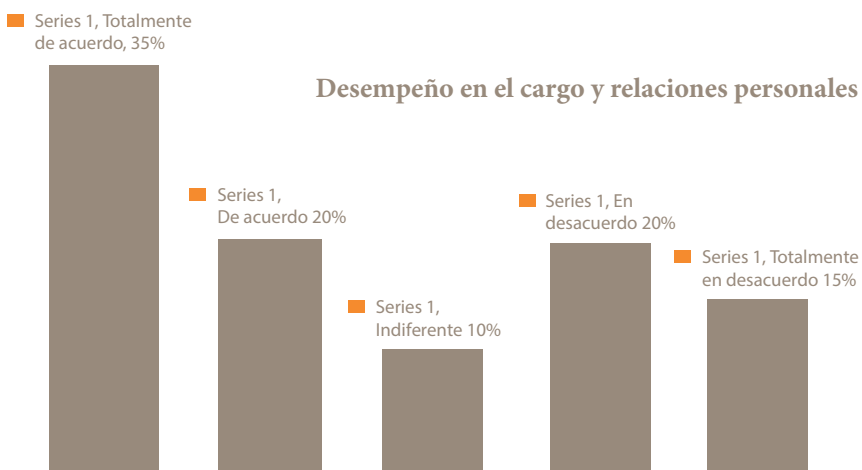
La evaluación del desempeño y la responsabilidad en su ejecución fue otro de los factores evaluados; de acuerdo a la política de recursos humanos de cada entidad, la responsabilidad en la ejecución de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano será asumida por diferentes órganos dentro de ella. Por lo general, el área de recursos humanos es la más implicada, la cual se auxilia de comisiones de evaluación y donde participan evaluadores de diversas áreas de la entidad de que se trate. Sin embargo, quien debe evaluar es el personal su propio jefe, por ser quien mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando cuáles son sus puntos fuertes o cuáles sus puntos débiles.

Los resultados nos muestran que el 35% son catalogados como excelentes ya que tienen un estricto orden en sus responsabilidades, mantienen actitud positiva bajo presión y tienen un alto grado de discreción y lealtad. Mantienen muy buenas relaciones con sus superiores. El 20% que son evaluados como buenos cumplen con sus responsabilidades: mantienen una actitud positiva bajo presión, son leales, mantienen buenas relaciones con sus compañeros y superiores.



El 10% son calificados como regulares ya que cumplen con sus responsabilidades cuando no actúan bajo presión; pero no son lo suficientemente discretos, ni leales. Por último, el 20% son evaluados como deficientes y el 15% como malos ya que nunca están dispuestos a hacer más de lo que corresponde; no son discretos, ni leales.

**Figura 11: Desempeño en el cargo y relaciones personales.**



**Figura 11: Desempeño en el cargo y relaciones personales.**



## 4. Discusión

Como se puede observar en los resultados, con respecto al análisis de la primera variable: Cultura organizacional; es importante enfatizar que una de sus dimensiones que es el clima laboral, que es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, relacionarse, interactuar con la organización, las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; la alta dirección que está conformada por directivos con los cargos más altos en la organización y que forman parte de la Dirección que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la líneas estratégicas, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con una buena distribución del área de trabajo que sea confortable y para que se dé un buen desempeño más efectivo de los trabajadores; mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

A nivel general se observa que las situaciones analizadas presentan problemas, si bien es cierto no proporciones gigantescas; pero si existen algunas situaciones que deben mejorar conforme se ha analizado ítem por ítem en el punto anterior. Es la organización y las personas que en ella ejercen el control tener una postura más firme que busque alcanzar los objetivos trazados institucionalmente y sobre todo que estén acordes los lineamientos establecidos por el Estado peruano.

Los resultados en lo que respecta a las condiciones del área de trabajo y ambiente físico, no facilitan la realización de las labores o se recomienda mejorar dicho ambiente para su desempeño. El trabajo que realiza el empleado en el poder judicial es adecuado para su personalidad, en gran porcentaje. Le permite desarrollarse, y mantenerse informado de las responsabilidades, deberes y sentirse feliz por los resultados logrados, esto indica un promedio alto considerando que el desarrollo personal de cada uno de los trabajadores responde a los intereses y necesidades que debe cumplir el clima organizacional y el desempeño laboral.





## 5. Conclusiones

Las conclusiones que se derivan del presente trabajo de investigación son:

- > La evaluación que se ha realizado sobre las características que presentan el clima laboral y el desempeño profesional en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque, han determinado que existe un clima laboral que aún falta desarrollar y que de ser así favorecería plenamente el desempeño laboral; el indicador que adolece de un mayor desarrollo es el de liderazgo ya que son los jefes quienes deben desarrollar una mayor actitud hacia el desarrollo de los objetivos institucionales.
- > Al haber realizado el diagnóstico de las características que presentan el clima laboral en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque, nos hemos percatado que existe un mayor nivel de motivación en los trabajadores; y que también debe existir una mayor comodidad tanto para el trabajador como para el usuario en general. Es necesario desarrollar en mayor medida la comunicación.
- > Al haber realizado un análisis de los resultados que presenta el desempeño profesional en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque, se ha podido apreciar que los factores que presentan una mayor deficiencia son la productividad, la calidad, la responsabilidad el cumplimiento en el trabajo, seguido de la iniciativa y la falta de lealtad; lo cual se puede corroborar fácilmente ya que en la organización siempre circulan rumores de una u otra persona incurriendo en la deslealtad. Pero como ya se ha precisado también la falta de iniciativa es un factor que crece día a día; dificultando la labor.
- > Se ha podido observar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño profesional en los trabajadores del área administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque, ya que por cada uno de los factores analizados es necesario desarrollar estrategias que permitan mejorar su situación. No podemos hablar de una prueba de hipótesis numérica, sino que esta triangulación de los resultados se basa en función de los instrumentos aplicados.



## 6. Referencias

- Álvarez, G. (1992). Factores que influyen en la percepción del clima organizacional de estudiantes universitarios. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Simón Bolívar. Venezuela.
- Bonilla, E. (1991). Perfil del Clima Organizacional del Instituto Pedagógico de Caracas. Trabajo de Grado no publicado. IPMAR-UPEL. Maracay - Venezuela.
- Bracho, C. (1989) Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. Venezuela.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, H. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, H. (2000). Proceso administrativo. México: Mac Graw Hill.
- Flores J. (1997). Teoría y Metodología de la Investigación. Perú:
- Flores, J. (2007) Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional. Perú:
- Baptista P.; Fernández, C.; y Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. México:
- Litwin, G. y Stringer. (1980). Psicología de las Organizaciones. México:
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organización que aprenden. Educar. Departamento de Educación. Universidad de Alcalá. Madrid.
- Mejía E. (2001). Metodología de la Investigación Científica. Lecturas Selectas. Perú: Cenit, Editores.
- Nicolini, O. (2006). Conducción y Organización de Instituciones Educativas. Instituto Peruano de Administración de Empresas – IPAE. Perú.
- Palma, S. (2000). Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias. Perú:
- Pareja, A. C. (2004). Emocional y su relación con los valores interpersonales en estudiantes del quinto año de educación secundaria. Perú:
- Pulido, C. A. (2002). Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su aplicación para la psicología de la Salud. México:
- Rincón, J. (2005). Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño Docente del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas. Tesis para optar el grado de magíster en educación, mención: Gestión de la Educación, Facultad de Educación, UNMSM. Perú.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Chile, Editorial Universidad Católica de Chile. Chile:
- Sánchez, J. M. (2005). Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo de tres universidades. Trabajo no publicado. Perú.