

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN MOQUEGUA EN EL AÑO 2022**

TESIS

Presentada por:

Bach. Zumiko Ingrid Ramos Pereira

ORCID: 0000-0002-5276-7380

Asesor:

Dra. Jeymi Fabiola Arias Hanco

ORCID:0000-0003-3769-1776

Para obtener el grado académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA – PERÚ

2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN MOQUEGUA EN EL AÑO 2022**

TESIS

Presentada por:

Bach. Zumiko Ingrid Ramos Pereira

ORCID: 0000-0002-5276-7380

Asesor:

Dra. Jeymi Fabiola Arias Hanco

ORCID:0000-0003-3769-1776

Para obtener el grado académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA – PERÚ

2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS
TESIS

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN MOQUEGUA EN EL AÑO 2022”**

Presentada por:

Bach. Zumiko Ingrid Ramos Pereira

Tesis sustentada y aprobada el 14 de noviembre de 2023; ante el siguiente
jurado examinador:

PRESIDENTE: Dr. Edgar Gonzalo Parihuana Travezaño

SECRETARIO: Dra. Juana Del Carmen Bedoya Chanove

VOCAL: Mag. Juan Carlos Romaina Flores

ASESOR: Dra. Jeymi Fabiola Arias Hanco

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Zumiko Ingrid Ramos Pereira, en calidad de: egresada de la Maestría en Gestión y Políticas Públicas de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificada con DNI 73583653

Soy autora de la tesis titulada:

Diseño Organizacional y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022, con asesora : Dra. Jeymi Fabiola Arias Hanco

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Gestión y Políticas Públicas, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 28% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedora de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o intervención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con

motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 14 de noviembre de 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Zumiko Ingrid Ramos Pereira

DNI 73583653

DEDICATORIA

Dedicado a Dios, quien siempre me da la fortaleza para no rendirme y seguir adelante pese a los obstáculos que se han presentado a lo largo de mi vida.

A mis padres: Lorenzo y Engracia, quienes me inculcaron que las palabras responsabilidad y perseverancia son la llave del éxito.

A mi querida hermana Lorena, que es como mi segunda madre, quien tuvo las palabras exactas para levantar mi ánimo y no dejarme caer.

A mi pareja Kevin, por ser mi soporte en mis momentos de fragilidad, por su comprensión y apoyo en este proceso.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Privada de Tacna, por la formación ética y académica que es imprescindible para ser un profesional exitoso.

A mis docentes quienes han contribuido en este arduo camino, compartiendo sus conocimientos y experiencia.

A la Dirección Regional de Educación de Moquegua por brindarme el permiso y las facilidades en la realización del presente Trabajo de Investigación.

.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	XX
ABSTRACT	XXI
INTRODUCCIÓN	- 1 -
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	- 3 -
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	- 3 -
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	- 7 -
1.2.1 Interrogante principal	- 7 -
1.2.2 Interrogantes Secundarias	- 8 -
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	- 8 -
1.3.1 Justificación Práctica.....	- 8 -
1.3.2 Justificación Teórica	- 9 -
1.3.3 Justificación Metodológica	- 9 -
1.3.4 Justificación Social.....	- 9 -
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	- 9 -
1.4.1 Objetivo general	- 10 -
1.4.2 Objetivos específicos	- 10 -
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	- 11 -
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	- 11 -
2.2 BASES TEÓRICAS	- 17 -
2.2.1 Diseño Organizacional	- 17 -
2.2.1.1 Definición	- 17 -
2.2.1.2 Importancia.....	- 19 -
2.2.1.3 Enfoques del Diseño Organizacional	- 20 -
2.2.1.4 Variables del Diseño Organizacional	- 22 -

2.2.1.5	Criterios para el diseño organizacional del Ministerio de Educación	- 29 -
2.2.1.6	Modelos organizacionales	- 31 -
2.2.1.7	Dimensiones del Diseño Organizacional	- 40 -
2.2.2	Desempeño Laboral	- 42 -
2.2.2.1	Definición	- 42 -
2.2.2.2	Importancia	- 44 -
2.2.2.3	Teorías de desempeño laboral	- 45 -
2.2.2.4	Factores que influyen en el Desempeño Laboral	- 47 -
2.2.2.5	Elementos del desempeño laboral	- 50 -
2.2.2.6	Dimensiones	- 52 -
2.2.2.7	Evaluación de desempeño laboral	- 54 -
2.2.2.8	Métodos de evaluación de desempeño	- 55 -
2.2.2.9	Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	- 64 -
2.3	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	- 65 -
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		- 68 -
3.1	HIPÓTESIS	- 68 -
3.1.1	Hipótesis general	- 68 -
3.1.2	Hipótesis específicas	- 68 -
3.2	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	- 69 -
3.2.1	Identificación de la variable independiente	- 69 -
3.2.1.1	Indicadores	- 69 -
3.2.1.2	Escala para la medición de la variable	- 70 -
3.2.2	Identificación de la variable dependiente	- 70 -
3.2.2.1	Indicadores	- 70 -
3.2.2.2	Escala para la medición de la variable	- 71 -
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	- 72 -
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	- 72 -
3.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	- 72 -
3.6	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	- 73 -
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	- 74 -

3.7.1	Unidad de estudio.....	- 74 -
3.7.2	Población.....	- 74 -
3.7.3	Muestra.....	- 74 -
3.8	PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	- 76 -
3.8.1	Procedimiento	- 76 -
3.8.2	Técnicas.....	- 76 -
3.8.3	Instrumentos.....	- 77 -
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	- 78 -
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	- 78 -
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	- 80 -
4.3	RESULTADOS	- 82 -
4.3.1	Cuestionario sobre Diseño Organizacional.....	- 82 -
4.3.2	Cuestionario sobre Desempeño Laboral	- 112 -
4.3.3	Análisis de indicadores por dimensiones	- 137 -
	4.3.3.1 Dimensiones de la variable independiente: Diseño organizacional-	137 -
	4.3.3.2 Dimensiones de la variable dependiente: Desempeño laboral -	145 -
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA.....	- 152 -
4.4.1	Prueba de Normalidad.....	- 152 -
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	- 154 -
4.5.1	Hipótesis Específica 1	- 154 -
4.5.2	Hipótesis Específica 2.....	- 156 -
4.5.3	Hipótesis Específica 3	- 157 -
4.5.4	Hipótesis Específica 4.....	- 159 -
4.5.5	Hipótesis General	- 160 -
4.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	- 162 -
	CONCLUSIONES	- 166 -
	RECOMENDACIONES	- 168 -
	REFERENCIAS.....	- 170 -
	APÉNDICE.....	- 178 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Dimensiones e indicadores de la variable independiente, Diseño Organizacional.....	- 69 -
Tabla 2	Dimensiones e indicadores de la variable dependiente Desempeño Laboral.....	- 71 -
Tabla 3	Distribución de trabajadores según régimen laboral	- 74 -
Tabla 4	Muestra por estratos.....	- 76 -
Tabla 5	Formato del Cuestionario 1	- 79 -
Tabla 6	Formato del Cuestionario 2	- 79 -
Tabla 7	La DREMO cuenta con documentos formales que detallen los procedimientos para un trabajo eficaz y eficiente	- 82 -
Tabla 8	El Manual de Procedimientos (MAPRO) de la DREMO debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.....	- 83 -
Tabla 9	Tiene conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) de la DREMO.....	- 85 -
Tabla 10	Importancia de la definición de los procesos estratégicos, operativos y de soporte para un mejor desempeño laboral	- 86 -
Tabla 11	Los flujogramas coadyuvan en el cumplimiento de las funciones	- 88 -
Tabla 12	Tiene conocimiento del nivel de especialización de las funciones que le corresponden.....	- 89 -
Tabla 13	No existencia de la duplicidad de funciones que generen desorden y retrasos en los procedimientos.....	- 91 -
Tabla 14	El Manual de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.....	- 92 -
Tabla 15	El Reglamento de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.....	- 94 -

Tabla 16	Debería elaborarse el Manual de Operaciones que defina las funciones y procesos por unidad orgánica.	- 95 -
Tabla 17	Las funciones y las unidades orgánicas son las adecuadas para la prestación de un buen servicio por parte de la DREMO.	- 97 -
Tabla 18	De acuerdo al organigrama de la DREMO la jerarquía de autoridad (quién le reporta a quién) es adecuada para el buen funcionamiento.-	98
	-	
Tabla 19	Los niveles jerárquicos de la DREMO influyen en su desempeño laboral	- 100 -
Tabla 20	Influye en el desempeño laboral la distribución de los servidores públicos en las distintas áreas	- 101 -
Tabla 21	A mayor personal a cargo será mejor el desempeño laboral	- 103 -
Tabla 22	A menor personal a cargo será mejor el desempeño laboral	- 104 -
Tabla 23	En la DREMO existe un nivel alto de centralización en la toma de decisiones.....	- 106 -
Tabla 24	La delegación de funciones es necesaria para un mejor desempeño laboral	- 107 -
Tabla 25	El nivel de centralización influye en su desempeño laboral.....	- 109 -
Tabla 26	Existe un nivel alto de descentralización en la toma de decisiones-	110 -
Tabla 27	Siente compromiso con la DREMO	- 112 -
Tabla 28	Fuerte sensación de pertenecer a la DREMO	- 113 -
Tabla 29	La DREMO tiene un gran significado personal para usted.....	- 115 -
Tabla 30	Aporta ideas a fin optimizar los procesos de trabajo en el interior de la DREMO.....	- 116 -
Tabla 31	Colabora con actividades fuera de sus funciones en la DREMO ...-	117 -
Tabla 32	Conoce la misión DREMO.....	- 118 -
Tabla 33	Es eficaz al afrontar situaciones e inconvenientes frecuentes	- 120 -
Tabla 34	Cumple los objetivos establecidos por la DREMO	- 121 -
Tabla 35	Realiza sus actividades y funciones al margen de situaciones adversas	- 123 -

Tabla 36	Soluciona oportunamente situaciones no previstas al interior del trabajo	- 124 -
Tabla 37	Realiza sus funciones en el menor tiempo posible	- 125 -
Tabla 38	Considera que su nivel de conocimiento permite el desenvolvimiento oportuno en su trabajo	- 127 -
Tabla 39	Considera que su labor contribuye en los objetivos de la DREMO-	128 -
Tabla 40	Logra adaptarse con facilidad a los cambios que se generen en su entorno laboral	- 129 -
Tabla 41	Considera que su trabajo contribuye al buen desempeño organizacional de la DREMO	- 131 -
Tabla 42	El servicio que su área realiza es oportuno y productivo	- 132 -
Tabla 43	Realiza un trabajo ordenado y minucioso.....	- 133 -
Tabla 44	Realiza su trabajo sin errores.....	- 134 -
Tabla 45	Se anticipa a los problemas futuros	- 136 -
Tabla 46	Formalización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 137 -
Tabla 47	Especialización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 139 -
Tabla 48	Jerarquía de la autoridad de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 140 -
Tabla 49	Centralización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 142 -
Tabla 50	Diseño organizacional en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 143 -
Tabla 51	Compromiso institucional de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 145 -
Tabla 52	Eficacia de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 146 -
Tabla 53	Eficiencia de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 148 -

Tabla 54	Calidad de trabajo de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 149 -
Tabla 55	Desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 151 -
Tabla 56	Prueba de normalidad entre diseño organizacional y desempeño laboral-	152 -
Tabla 57	Dispersión de las puntuaciones de diseño organizacional y desempeño laboral	- 153 -
Tabla 58	Nivel de desempeño laboral en relación a la formalización	- 155 -
Tabla 59	Prueba de contrastación de formalización y desempeño laboral en servidores	- 155 -
Tabla 60	Nivel de desempeño laboral en relación a la especialización	- 156 -
Tabla 61	Prueba de contrastación de especialización y desempeño laboral en servidores	- 157 -
Tabla 62	Nivel de desempeño laboral en relación a la jerarquía	- 158 -
Tabla 63	Prueba de contrastación de jerarquía y desempeño laboral en servidores	- 158 -
Tabla 64	Nivel de desempeño laboral en relación a la centralización	- 159 -
Tabla 65	Prueba de contrastación de centralización y desempeño laboral en servidores	- 160 -
Tabla 66	Nivel de desempeño laboral en relación al diseño organizacional .-	161 -
Tabla 67	Prueba de contrastación de diseño organizacional y desempeño laboral en servidores	- 161 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Interacción de dimensiones estructurales de Diseño y factores de contingencia.	- 23 -
Figura 2	Condicionantes y componentes del diseño organizacional.....	- 28 -
Figura 3	Modelo funcional.....	- 32 -
Figura 4	Modelo geográfico.....	- 32 -
Figura 5	Modelo por clientes	- 33 -
Figura 6	Modelo por productos.....	- 33 -
Figura 7	Modelo por turnos.....	- 34 -
Figura 8	Modelo por procesos productivo	- 34 -
Figura 9	Modelo por cantidad	- 35 -
Figura 10	Modelo por división	- 36 -
Figura 11	Modelo por proyectos	- 36 -
Figura 12	Modelo matricial	- 37 -
Figura 13	Modelo de redes	- 38 -
Figura 14	Esquema del modelo general del diseño organizacional.....	- 39 -
Figura 15	Escalas gráficas continuas.....	- 56 -
Figura 16	Escalas gráficas semicontinuas	- 56 -
Figura 17	Escalas gráficas discontinuas	- 57 -
Figura 18	Método de Elección forzada.....	- 57 -
Figura 19	Método de Investigación de campo.....	- 58 -
Figura 20	Incidentes críticos o excepcionales	- 59 -

Figura 21	Método de comparación por pares	- 60 -
Figura 22	Método de comparación por pares	- 60 -
Figura 23	Opciones o puntos en la Escala de Likert	- 72 -
Figura 24	Diseño de investigación	- 73 -
Figura 25	La DREMO cuenta con documentos formales que detallen los procedimientos para un trabajo eficaz y eficiente.	- 82 -
Figura 26	El Manual de Procedimientos (MAPRO) de la DREMO debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral	- 84 -
Figura 27	Tiene conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) de la DREMO	- 85 -
Figura 28	Importancia de la definición de los procesos estratégicos, operativos y de soporte para un mejor desempeño laboral.....	- 87 -
Figura 29	Los flujogramas coadyuvan en el cumplimiento de las funciones-	88 -
Figura 30	Tiene conocimiento del nivel de especialización de las funciones que le corresponden.	- 90 -
Figura 31	No existencia de la duplicidad de funciones que generen desorden y retrasos en los procedimientos.....	- 91 -
Figura 32	El Manual de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.	- 93 -
Figura 33	El Reglamento de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.	- 94 -
Figura 34	Debería elaborarse el Manual de Operaciones que defina las funciones y procesos por unidad orgánica.	- 96 -
Figura 35	Las funciones y las unidades orgánicas son las adecuadas para la prestación de un buen servicio por parte de la DREMO.	- 97 -

Figura 36	De acuerdo al organigrama de la DREMO la jerarquía de autoridad (quién le reporta a quién) es adecuada para el buen funcionamiento . - 99 -
Figura 37	Los niveles jerárquicos de la DREMO influyen en su desempeño laboral- 100 -
Figura 38	Influye en el desempeño laboral la distribución de los servidores públicos en las distintas áreas- 102 -
Figura 39	A mayor personal a cargo será mejor el desempeño laboral- 103 -
Figura 40	A menor personal a cargo será mejor el desempeño laboral- 105 -
Figura 41	En la DREMO existe un nivel alto de centralización en la toma de decisiones.....- 106 -
Figura 42	La delegación de funciones es necesaria para un mejor desempeño laboral- 108 -
Figura 43	El nivel de centralización influye en su desempeño laboral.....- 109 -
Figura 44	Existe un nivel alto de descentralización en la toma de decisiones.... - 111 -
Figura 45	Siente compromiso con la DREMO- 112 -
Figura 46	Fuerte sensación de pertenecer a la DREMO- 114 -
Figura 47	La DREMO tiene un gran significado personal para usted- 115 -
Figura 48	Aporta ideas a fin optimizar los procesos de trabajo en el interior de la DREMO- 116 -
Figura 49	Colabora con actividades fuera de sus funciones en la DREMO- 118 -
Figura 50	Conoce la misión DREMO- 119 -
Figura 51	Es eficaz al afrontar situaciones e inconvenientes frecuentes ...- 120 -
Figura 52	Cumple los objetivos establecidos por la DREMO- 122 -

Figura 53	Realiza sus actividades y funciones al margen de situaciones adversas - 123 -
Figura 54	Soluciona oportunamente situaciones no previstas al interior del trabajo- 125 -
Figura 55	Realiza sus funciones en el menor tiempo posible- 126 -
Figura 56	Considera que su nivel de conocimiento permite el desenvolvimiento oportuno en su trabajo.....- 127 -
Figura 57	Considera que su labor contribuye en los objetivos de la DREMO ... - 129 -
Figura 58	Logra adaptarse con facilidad a los cambios que se generen en su entorno laboral- 130 -
Figura 59	Considera que su trabajo contribuye al buen desempeño organizacional de la DREMO.....- 131 -
Figura 60	El servicio que su área realiza es oportuno y productivo- 133 -
Figura 61	Realiza un trabajo ordenado y minucioso.....- 134 -
Figura 62	Realiza su trabajo sin errores- 135 -
Figura 63	Se anticipa a los problemas futuros- 136 -
Figura 64	Formalización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022- 138 -
Figura 65	Especialización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022.....- 139 -
Figura 66	Jerarquía de la autoridad de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022- 141 -
Figura 67	Centralización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022- 142 -
Figura 68	Diseño organizacional en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022- 144 -

Figura 69	Compromiso institucional de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 145 -
Figura 70	Eficacia de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 147 -
Figura 71	Eficiencia de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 148 -
Figura 72	Calidad de trabajo de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022.....	- 150 -
Figura 73	Desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022	- 151 -
Figura 74	Dispersión de las puntuaciones de diseño organizacional y desempeño laboral	- 153 -

APÉNDICE

Apéndice A. Matriz de consistencia del informe final de tesis.....	- 178 -
Apéndice B. Instrumentos utilizados	- 179 -
Apéndice C. Matriz de Datos	- 184 -
Apéndice D. Matriz de operacionalización de variables.....	- 188 -
Apéndice E. Juicio de Expertos	- 189 -

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación de diseño organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022, el tipo de investigación según su finalidad es de Tipo Básica con un diseño de investigación No experimental- Transeccional Correlacional-causal, se utilizó la técnica encuesta con el instrumento Cuestionario, la comprobación de la hipótesis se realizó mediante el Estadístico de contraste rho de Spearman.

La investigación dio como resultado que existe una correlación positiva media entre diseño organizacional y desempeño laboral, con un valor de rho de Spearman 0.366 y el valor de $p= '0.002$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, este resultado es el producto de la percepción de los servidores públicos de la institución, en relación a que el diseño organizacional con el que cuenta la Dirección Regional de Educación Moquegua incide en el desempeño laboral, esto se evidencia en la eficiencia y eficacia que se demuestra en la labor diaria, por lo tanto se concluye de que el diseño organizacional es importante en una organización debido a que contribuye a mejorar el desempeño laboral de sus servidores, estableciendo una estructura, las responsabilidades y los mecanismos claros de coordinación.

Palabras clave: diseño organizacional, desempeño laboral, eficacia, eficiencia, servidores públicos.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the relationship between organizational design and job performance of public servants in the Regional Directorate of Education Moquegua in the year 2022, the type of research according to its purpose is Basic Type with a Non-experimental - Transectional Correlational-causal research design, the survey technique was used with the Questionnaire instrument, the hypothesis testing was performed using Spearman's rho contrast statistic.

The research resulted in a medium positive correlation between organizational design and job performance, with a value of Spearman's rho 0.366 and the value of $p = '0.002$ less than the significance level $\alpha = 0.05$, this result is the product of the perception of the public servants of the institution, in relation to the fact that the organizational design of the Moquegua Regional Directorate of Education affects work performance, this is evidenced in the efficiency and effectiveness that is demonstrated in daily work, therefore Therefore, it is concluded that organizational design is important in an organization because it contributes to improving the work performance of its employees, establishing a structure, responsibilities and clear coordination mechanisms.

Key words: organizational design, work performance, effectiveness, efficiency, public servants.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se titula “Diseño organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022”.

La investigación tuvo como población a todos los servidores públicos de la Dirección Regional de Educación Moquegua que se encontraban en estado de actividad (trabajo presencial y remoto).

La presente Tesis se ajusta a la estructura establecida por la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, por consiguiente, se divide en 04 Capítulos que son los siguientes:

El Capítulo I describe el problema que va desde su planteamiento, la interrogante principal y secundarias, la justificación y los objetivos generales y específicos que son el inicio de la presente investigación.

El Capítulo II se refiere al Marco Teórico el cual incluye los antecedentes relacionados a la presente investigación, las bases teóricas por cada variable los cuales sirven de fundamento para el desarrollo de la investigación y finalmente la definición de conceptos.

El Capítulo III Marco metodológico, establece la hipótesis general y específicas, la operacionalización de variables, la población y muestra, también en este capítulo se considera el tipo y diseño de la investigación, así como el procedimiento, la técnica e instrumento.

El Capítulo IV presenta los Resultados obtenidos en la presente investigación, describiendo el trabajo de campo, los resultados de las encuestas realizadas a los servidores, la comprobación de hipótesis y la discusión de los resultados.

Asimismo, la investigación arribó a la conclusión de que el diseño organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua sigue una correlación positiva media, lo que conlleva a la aceptación de la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, este resultado permite inferir de que los servidores perciben que el diseño organizacional resulta relevante en una organización a razón de que contribuye en la eficacia y eficiencia y esto a su vez en el desempeño laboral de los servidores. Por tanto, es recomendable la socialización de los resultados de la presente investigación con la Dirección Regional de Educación Moquegua cuyo fin es la actualización del diseño organizacional vigente previa consideración del marco normativo del Ministerio de Educación y de la Secretaría de Gestión Pública todo en pro de los usuarios internos y externos de la organización.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones juegan un papel importante en nuestra sociedad, ya que mediante ellas se busca alcanzar ciertos objetivos que de forma individual y aislada no lo lograrían (Chiavenato, 2011), por tanto, se podría decir que la organización es una cooperación entre dos o más personas que tienen objetivos comunes. Siguiendo esta línea una organización es, por lo tanto, un patrón de relaciones (muchas relaciones simultáneas y entrelazadas), en el que las personas siguen un objetivo común bajo la guía de los gerentes, (Stoner et al., 1994), de igual forma Daft (2011) manifiesta que una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para desarrollar funciones esenciales que ayudan al logro de metas.

Considerando la definición de organización se infiere que esta cuenta con elementos comunes los cuales son: asociación de individuos, relación de colaboración y logro de objetivos comunes (Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos, 2011) es decir toda organización cuenta con estos elementos básicos al margen de si es una organización de carácter privado o público o si brinda bienes o servicios o si tienen fines lucrativos o si por el contrario no los tienen.

Al margen de que todas las organizaciones cuenten con elementos comunes, los cuales ya fueron mencionados en el párrafo precedente, es necesario citar que existe una diferencia en relación a una empresa y a una organización sin fines de lucro, la primera se basa en que todas las actividades se dirigen hacia la obtención de ganancias, mientras que en la segunda los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social (Daft, 2011).

Partiendo de que todos estamos inmersos en organizaciones, debemos visualizar como una organización debe estar diseñada con la finalidad de lograr un desempeño alto, por consiguiente, es primordial definir el concepto de diseño organizacional, para Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2011) es crear la estructura de una organización para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan alcanzar los objetivos establecidos en su estrategia. De igual forma se considera como un elemento administrativo responsable de estructurar de forma ordenada y sinérgica las diversas unidades orgánicas de una institución, siendo imprescindible realizar un análisis de las condicionantes exógenos (variables del entorno) y componentes endógenos (variables internas) que influirán en el diseño organizacional (Louffat, 2017).

El diseño organizacional es un proceso en el cual los directivos o gerentes toman decisiones para escoger la estructura organizacional que se ajuste a la estrategia de la organización y el entorno de la organización (Stoner et al., 1994).

Entonces la frase resaltante sería “estructurar las unidades orgánicas de forma estratégica a fin de lograr los objetivos trazados”, precisando que diseñar va desde escoger el modelo organizacional que resulte idóneo para la organización luego pasar por la elaboración del organigrama que viene hacer la representación gráfica del modelo escogido y culminar con la elaboración de manuales que permitan comprender como opera la organización (Louffat, 2017).

Por tanto se puede decir que es de gran importancia para una organización contar con un correcto o adecuado diseño organizacional que busque un grado de eficacia y eficiencia en la organización (Barbosa, 2017). Siguiendo esta línea autores como Daft (2015) y Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2011) manifiestan que se debe diseñar la organización a fin de que logre un desempeño y efectividad alto.

Siguiendo el conducto de organización a diseño organizacional llegamos al punto de desempeño el mismo que guarda relación con lo antes

descrito, debido a que el desempeño específicamente laboral es el comportamiento o acciones observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (Pedraza et al., 2010).

También se define como desempeño laboral el desenvolvimiento de un empleado en el interior de una organización el mismo que está sujeto a las exigencias y requerimientos, de tal modo que sea eficiente, eficaz y efectivo en el desarrollo de las funciones con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y el posterior éxito de la organización (Palmar y Valero, 2014).

Daft (2011) plantea que el desempeño de los empleados puede disminuirse o no alcanzar las metas debido a que la estructura no ofrece metas, responsabilidades y mecanismos claros para coordinación, asimismo resalta la función de un organigrama que es de fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización lograr sus metas.

Las investigaciones de Yagual (2013), Montano (2018) y Quinteros (2019) concuerdan en que el desempeño laboral guarda relación con el buen funcionamiento de una organización.

Considerando el cambio constante en el que vivimos, se evidencia que las organizaciones que no se adecuan a los cambios vertiginosos su futuro es desaparecer, por consiguiente, se configura como un tema preocupante para la alta dirección de cualquier organización el aspecto del diseño organizacional, debido a que sería una ventaja competitiva frente a otra organización ya que una adecuada estructura coadyuva a la eficacia y eficiencia de la organización, centrándonos en el Perú las organizaciones específicamente del sector público lastimosamente no responden a las expectativas del usuario, ello se evidencia en los libros de reclamos y en la insatisfacción de los mismos, es verdad existe marco normativo expedido por la Secretaria de Gestión Pública así también por el Ministerio de Educación pero debemos resaltar que muchas veces la estructura propuesta no responde a las necesidades, por tanto es necesario tomar en

cuenta los factores internos y externos que pueden influir en el diseño organizacional y no solo el marco normativo.

Continuando con el esquema se puntualiza que la Dirección Regional de Educación Moquegua es una organización de carácter público que brinda servicios en materia de educación y que está conformada por servidores públicos que tienen objetivos en común.

La Dirección Regional de Educación Moquegua es una organización con más de 20 años de vida institucional, es un órgano desconcentrado de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Moquegua, es el órgano especializado en materia educativa en el ámbito de la región de Moquegua, tiene como fin promover la educación, la cultura, el deporte, la creación, la ciencia y tecnología todo en pro de la formación integral de los estudiantes, asimismo garantizar que en las instituciones educativas así como en los programas de atención integral que se entregue un servicio de calidad y equidad y se ejecuten programas de compensación que busquen la reducción de las desigualdades existentes (Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022).

Teniendo como preámbulo las definiciones antes mencionadas se puede observar que el estado situacional de la Dirección Regional de Educación de Moquegua carece de un adecuado diseño organizacional el cual debe coadyuvar a los objetivos plasmados en el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Moquegua, asimismo tiene una estructura aprobada desde el año 2007, por lo que se encuentra desfasada, tampoco se evidencia el orden de procedimientos que debe existir para el buen desempeño laboral de los servidores públicos de esta Dirección, aunque si cuenta con un Manual de Procedimientos pero igual que su estructura se encuentra desfasado debido a que su última actualización fue en el año 2009 por tanto se infiere que al no existir un adecuado diseño organizacional este puede guardar relación con el desempeño laboral de los servidores públicos siendo perjudicada la población usuaria del sector

educación en la región Moquegua. Estos hechos de desfase podrían deberse a que existe desconocimiento en cómo elaborar el diseño organizacional o tal vez a que solo se ajustan al marco legal y no consideran la situación real y olvidan que el diseño organizacional en los tiempos modernos se ha convertido en un factor de ventaja competitiva (Louffat, 2017), es verdad no se trata de una empresa, pero si de una institución (organización) que brinda un servicio muy importante, que es en relación a la educación. Por lo tanto, el objetivo de la investigación es determinar la relación de diseño organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022 y así disipar la pregunta ¿Cómo se relaciona el diseño organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022? la presente investigación resulta importante ya que los resultados obtenidos serán comunicados a la Dirección Regional de Educación Moquegua a fin de mejorar el servicio en pro de los usuarios internos y externos del sector educación en la región Moquegua, asimismo resaltar que el beneficio es la identificación de los aspectos que se relacionan con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Regional de Educación Moquegua permitiendo la toma de medidas en la búsqueda de la eficacia y eficiencia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cómo se relaciona el diseño organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?

1.2.2 Interrogantes Secundarias

- ¿Cómo se relaciona la formalización y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?
- ¿Cómo se relaciona la especialización y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?
- ¿Cómo se relaciona la jerarquía de la autoridad y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?
- ¿Cómo se relaciona la centralización y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Existen varios factores que se relacionan con el desempeño laboral de los servidores públicos, uno de ellos es el Diseño Organizacional, una entidad que no tenga un adecuado Diseño puede incurrir en el desorden y descoordinación y esto a su vez en un mal servicio. Entonces resulta relevante determinar la relación del diseño organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos a fin de buscar mejorar el servicio que se brinda a la población usuaria.

1.3.1 Justificación Práctica

La presente investigación tiene una implicancia práctica debido a que los resultados que se obtengan serán comunicados a la Dirección Regional de Educación Moquegua con la finalidad de que se tomen las medidas correctivas en pro de la población y para mejorar en los resultados de los indicadores de desempeño.

1.3.2 Justificación Teórica

La presente investigación tiene una justificación teórica a razón que los resultados obtenidos servirán para futuras investigaciones en materia de diseño organizacional y desempeño laboral, considerando que las variables utilizadas guardan relación, específicamente se ahonda en las dimensiones de la variable diseño organizacional considerando lo planteado por Daft (2015) sobre dimensiones estructurales, las cuales se enfocan en las características internas de la organización.

1.3.3 Justificación Metodológica

La presente investigación tiene una justificación metodológica en el sentido de que el instrumento de recolección de datos propuesto al igual que la técnica del procesamiento de datos podrá ser utilizada en estudios análogos que aborden las variables diseño organizacional y desempeño laboral.

1.3.4 Justificación Social

La presente investigación contribuirá con la Dirección Regional de Educación de Moquegua al identificar qué aspectos se relacionan con el desempeño laboral, permitiendo tomar medidas en pro de una mejor gestión incidiendo en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, la cual repercute en la atención a los usuarios y esto a su vez coadyuva al mejor ejercicio del sector Educación en la región Moquegua.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación determinó los objetivos siguientes:

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación de diseño organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación de formalización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.
- Determinar la relación de especialización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.
- Determinar la relación de jerarquía de la autoridad y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.
- Determinar la relación de centralización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

La investigación de Higuita (2011) denominada Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales, tuvo como objetivo presentar el impacto que tienen algunos parámetros del diseño organizacional sobre los vínculos sociales entre los trabajadores y la productividad en la empresa. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, se basó en observaciones y entrevistas semi-estructuradas. Como resultado se encontró que los aspectos del diseño organizacional que generan un costo emocional y social para los empleados son: la departamentalización, el puesto de trabajo, la jerarquía, las reglas y normas. La conclusión a la que arribo Higuita (2011) guarda relación con el presente trabajo debido a que toma en cuenta a la variable diseño organizacional, pero se diferencia debido a que su investigación tiene una perspectiva de como la jerarquía, puesto de trabajo, normas y departamentalización repercuten sobre la cooperación espontánea y esta a su vez está en la productividad de la empresa en cambio el presente trabajo se enfoca en cuál es la relación que el diseño organizacional tiene con el desempeño laboral.

Marín (2012) en su investigación denominada Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá estableció como objetivo fundamental identificar si las pymes cuando van a elaborar- reelaborar su estructura, poseen el conocimiento adecuado en relación a la configuración organizacional, la investigación fue de tipo descriptivo con una muestra de 92 pymes

manufactureras de Bogotá, arribando a la conclusión de que el rediseño organizacional tiene como impulsores a la re-estructuración de cargos y modificación del organigrama es decir por la necesidad de redefinir las plantillas de personal, la conclusión a la que arribo Marín se relaciona en cierto modo con la variable independiente del presente trabajo diseño organizacional debido a que describe algunos motivos que conllevan al rediseño organizacional, pero se diferencia debido a que su investigación tiene es de carácter descriptivo y el trabajo que se realiza es de tipo correlacional.

Blanco et al. (2020) en su investigación denominada Estructura organizacional y competitividad en industrias de alimentos: análisis relacional estableció como su objetivo el análisis de la relación entre la estructura organizacional y la competitividad como dimensiones empresariales para el fortalecimiento del desempeño y la sostenibilidad en las industrias del sector alimentos arribando a la conclusión de que existe una positiva correlación entre la estructura organizacional y competitividad, por tanto esta investigación se relaciona con el presente trabajo a razón de que toma en cuenta el aspecto de estructura organizacional, si bien es cierto no conlleva la palabra diseño pero si se encuentra vinculada con la misma, así mismo difiere en el sentido de que la investigación busca la correlación con la competitividad y el presente trabajo se enfoca en el desempeño laboral.

Montano (2018) en su tesis denominada Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos planteo su objetivo en la determinación de la relación del diseño organizacional y el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la metodología de la investigación fue de enfoque cuantitativo de tipo de aplicada de diseño no experimental - correlacional con corte transversal, asimismo la técnica utilizada para recolectar la

información fue la encuesta y los instrumentos para la recolección de datos fueron cuestionarios. La investigación llegó a la conclusión de que el Diseño Organizacional se relaciona de forma positiva, moderada y significativa con el desempeño por competencias, por tanto, guarda relación debido a que el presente trabajo considera como variable independiente al diseño organizacional, pero difiere en las dimensiones utilizadas, ya que el presente trabajo toma en cuenta las dimensiones estructurales descritas por Richard Daft (2015).

Bastidas (2018) en su tesis denominada Estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial y planteo como objetivo diseñar una estructura organizacional que mejore la calidad del servicio del Centro de Educación Inicial Martín Lutero, a fin de que el personal pueda cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución y brindar un servicio de calidad a los padres de familia. La investigación se empleó en dos aspectos, la primera parte es en relación a la encuesta administrada al personal docente, administrativo y de servicio, para definir las actividades que realizan y como es el clima laboral, adicional se utilizó una encuesta administrada a los padres de familia para determinar la percepción en relación a la calidad del servicio que oferta el centro educativo. La segunda parte, consiste en la indagación documental en relación a las buenas prácticas de servicio que pueden utilizar en el Centro de Educación Inicial Martín Lutero para la mejora de la gestión y el logro de un servicio de calidad. Se llegó a la conclusión de que es necesario identificar los niveles jerárquicos y como son los procesos en cada departamento para clarificar las funciones y actividades del personal. Considerando las conclusiones a las que arriba se evidencia que mantiene una relación con la variable diseño organizacional debido a que los niveles jerárquicos y la clarificación de funciones se vinculan con las dimensiones especialización y jerarquía de la autoridad consideradas en el presente trabajo.

Quinteros (2018) en su tesis denominada Diseño organizacional y la gestión pública en Dirección Regional Centro del Instituto Nacional Penitenciario-2018 determinó como objetivo establecer la relación que existe entre el diseño organizacional y la gestión pública en la Dirección Regional Centro del Instituto Nacional Penitenciario - 2018. La metodología utilizada en la investigación fue de diseño No experimental descriptivo correlacional, la investigación dio como resultado una relación de Rho de Spearman 0.838, arribando a la conclusión en afirmar que si se mejora el diseño organizacional la gestión pública mejorará en el INPE. Por tanto, la conclusión a la que arribo Quintero (2018) guarda relación con el objetivo que se enmarca para este trabajo, el cual es determinar la relación del diseño organizacional y desempeño laboral, pero difiere en que su investigación evalúa a la gestión pública como un ente y el presente trabajo se enfoca en el desenvolvimiento de los servidores en pro de los objetivos organizacionales es decir en el desempeño laboral.

Pedraza et al. (2010) en su artículo que lleva por título Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia determinaron como objetivo explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva, su diseño no experimental, transversal. Arribaron a la conclusión de que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados a razón de la remuneración percibida y la presencia de inestabilidad laboral, este artículo guarda relación con el presente trabajo de investigación en el sentido que toma en cuenta a la variable desempeño laboral, pero difiere en el sentido de que la investigación se enfoca en las posibles razones que pueda afectar contra el buen desempeño en cambio el presente trabajo se enfoca en como el diseño organizacional se relaciona con el desempeño laboral.

Tuesta et al (2021) en su investigación titulada Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: impacto salarial, antigüedad y nivel

académico estableció como finalidad describir la correlación que existe entre el desempeño laboral con el salario, la antigüedad y el nivel académico del personal administrativo de entidades públicas peruanas tales como Red de Salud Leoncio Prado, Universidad Nacional Agraria de la Selva, Unidad de Gestión Educativa Local y Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Se utilizó una metodología cuantitativa de tipo explicativa, producto de la investigación se arribó a la conclusión de que se presenta una alta correlación entre el desempeño laboral con el salario del personal administrativo, su antigüedad y su nivel académico, la misma que guarda relación con el presente trabajo a razón de que estudia a la variable desempeño laboral y toma como población a entidades públicas peruanas sin embargo difiere en el sentido de que las dimensiones que se toman para el desempeño laboral del presente trabajo son eficacia, eficiencia, compromiso institucional y calidad de trabajo y no salario, antigüedad ni nivel académico.

Marín y Delgado (2020) en su investigación denominada Desempeño laboral en la Gestión Municipal determinó como objetivo la identificación de las características del desempeño laboral para mejorar la gestión Municipal 2020, la investigación fue con de enfoque cualitativa de diseño revisión sistemática, se analizó 10 artículos científicos relacionados a la variable de estudio, llegando a la conclusión de que se necesita contar con un sistema a fin de evaluar el desempeño laboral, así como contar con colaboradores responsables, competencias, comprometidos y con comportamiento ético legal para su buen funcionamiento de los municipios y sobretodo integrado con todos los componentes del Estado, la conclusión guarda relación con la variable desempeño laboral pero difiere en el sentido que esta investigación es de diseño revisión sistemática y la del presente trabajo es de diseño No experimental- Transeccional Correlacional-causal.

Rodríguez (2013) en su tesis denominada Satisfacción Laboral y Desempeño del Personal Asistencial del Hospital Víctor Ramos Guardia –

Huaraz 2010 tuvo como objetivo determinar la influencia de la satisfacción y desempeño laboral del personal asistencial del Hospital Víctor Ramos Guardia, la investigación fue de enfoque cuantitativo - descriptivo con diseño no experimental de corte transversal. Producto de la investigación se obtiene como resultado que la satisfacción laboral tiene influencia significativa en el desempeño laboral, asimismo el nivel de satisfacción laboral en el hospital Víctor Ramos Guardia es bajo y de igual forma el nivel de desempeño laboral también es bajo. Considerando las conclusiones a las que arribo Rodríguez (2013) se evidencia que hay relación con la variable desempeño laboral que se estudia en el presente trabajo, ya que señala que el desempeño se ve afectado por el nivel de satisfacción lo cual también es considerado como un factor que influye en el desempeño laboral, aunque difiere con el presente trabajo en el sentido que no se está considerando nivel de satisfacción como variable más si el diseño organizacional.

Díaz (2019) en su tesis denominada Desarrollo del capital humano y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016 estableció como objetivo explicar la influencia significativa del capital del desarrollo humano sobre el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, la investigación fue de tipo Aplicada de nivel correlacional con diseño no experimental transversal. Se arribó a la conclusión de que los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión sede central muestran un desempeño laboral deficiente, tampoco se cuenta con un programa de capacitación que ayude a mejorar el desempeño laboral, considerando las conclusiones a las que se arribaron se evidencia que existe una relación con la variable desempeño laboral, aunque se diferencia en el sentido que la investigación de Díaz se enfoca en el capital humano y el presente trabajo se basa en determinar la relación de diseño organizacional y desempeño laboral.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Diseño Organizacional

2.2.1.1 Definición

El diseño organizacional es definido como el elemento administrativo encargado de estructurar de forma ordenada y sinérgica las diversas unidades orgánicas de una institución u organización. También busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. (Louffat, 2017)

De igual forma se considera como el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones (Echevarria, 2012), el autor citado señala que mediante el organigrama se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos, asimismo el Diseño Organizacional es el producto después de considerar los factores tecnológicos, elecciones estratégicas y fuerzas ambientales.

Igualmente se define como diseño organizacional el hecho de determinar la estructura organizacional que más se ajusta a los factores de ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de una organización. También se podría decir que es el proceso de organizar y clarificar los recursos y seleccionar e implementar una estructura organizativa que pueda cumplir con la misión y los objetivos principales (Chiavenato, 2002). Por lo que se debe escoger una adecuada estructura que coadyuve al cumplimiento de objetivos y se ajuste a las características propias de la organización.

Briceño y Galvez (2017) en su investigación definen que el diseño organizacional permite generar nuevos procesos, una mejor gestión para planificar un futuro exitoso de acuerdo a las necesidades del entorno y mejorar la parte interna donde los colaboradores se sientan parte de la empresa. Tal como manifiesta Gilli (2007): “El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias” (p. 38). Asimismo, Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2011), plantean que “el diseño organizacional es crear la estructura de una organización para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan alcanzar los objetivos establecidos en su estrategia” (p.36).

La Presidencia de la República del Perú (2018) mediante Decreto Supremo N°054-2018-PCM establece que “El diseño consiste en analizar las características de la entidad para identificar un modelo de organización que más se ajuste a esta y facilite la elaboración o modificación de su estructura orgánica o funcional” (p.5). En el marco del Decreto Supremo N°054-2018-PCM, el Ministerio de Educación del Perú mediante Resolución Ministerial N°176-MINEDU-2021 Orientaciones para la organización y funcionamiento de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) define el diseño organizacional como “proceso reflexivo, interactivo, gradual y de cambio cultural, que consiste en analizar y evaluar las características internas y externas de la DRE y UGEL, para definir con claridad y pertinencia, qué debe hacerse, quién lo debe hacer, en qué secuencia y con qué responsabilidades y atribuciones. Un modelo de

organización ágil en la respuesta a las necesidades del servicio educativo en el territorio” (MINEDU,2021, p.7).

Se destaca que al margen de ser propio para el sector público guarda relación con las definiciones mencionadas por los diversos autores que se enmarcaron en el sector privado, probando que existen similitudes y que el diseño organizacional va mucho más allá del sector de la organización.

2.2.1.2 Importancia

El diseño organizacional resulta relevante en una organización debido a que busca un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización (Barbosa, 2017). Son un conjunto de medios que la empresa utiliza con la finalidad de clasificar el trabajo y de esa manera se logre una eficaz coordinación de las mismas (Pacheco, 2022).

Porret (2007, como se citó en Briceño y Gálvez, 2017): “El diseño Organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos” (p.24).

Briceño Mendoza & Galvez Cieza (2017) producto de su investigación manifiestan que el diseño organizacional debe lograr:

- a) Suministrar el flujo de información y la velocidad en la toma de decisiones cuya finalidad será la de satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
- b) Precisar con claridad la jerarquía de autoridad y responsabilidad de los puestos de igual forma de los equipos, los departamentos y las divisiones.

c) Establecer el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una rápida respuesta ante los cambios del entorno.

Yagual (2013) plantea que la importancia del diseño organizacional reside en una adecuada distribución de funciones, precisando que estas se convierten en las directrices esenciales para los colaboradores de una empresa, de igual forma manifiesta que en la formulación del diseño organizacional se debe considerar diferentes aristas como la misión, estrategias, tecnologías, talento humano y entorno de la organización y todo estos elementos deben conjugar a fin de lograr una gestión administrativa exitosa.

De igual forma Daft (2011) da relevancia al aspecto de que los administradores luchan por diseñar organizaciones que logren tanto la eficiencia como la eficacia. Considerando lo postulado por el autor se infiere que un correcto o adecuado diseño puede permitir lograr la eficiencia y la eficacia cuyo resultado será en beneficio de la organización y las de sus miembros.

2.2.1.3 Enfoques del Diseño Organizacional

A lo largo de los años se han realizado diversas investigaciones acerca de las organizaciones para llegar al éxito, incluso existen diferentes enfoques que han ayudado a varias organizaciones a analizar su funcionamiento y su posterior evolución, Briceño y Gálvez (2017) identificaron 4 etapas en la evolución del diseño organizacional, detalladas a continuación:

a) Enfoque clásico

En el enfoque clásico se enfatizó en la búsqueda del “mejor camino”, es decir contar una sucesión de principios para poder establecer una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Teniendo como base la especialización de tareas, utilizando reglas y procedimientos para obtener el crecimiento, razón por la que los trabajadores sentían presión y obligación en el cumplimiento de sus funciones. Los principales contribuyentes fueron Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol. (Briceño y Galvez, 2017).

b) Enfoque tecnológico de las tareas

Nació en la década de los 60 y se enfoca en los diferentes tipos de tecnología de producción que son necesarios para los diferentes productos. Este enfoque cambió el proceso productivo debido a que la incorporación de la tecnología reduce el tiempo en el proceso de producción y esto a su vez aumenta la productividad (Briceño y Galvez, 2017).

c) Enfoque ambiental

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaban un enfoque que incorpore el ambiente de la organización como variable del diseño, también señalaron las diferencias entre el sistema mecanicista y el orgánico. Definiendo que el sistema mecanicista, se centra en tareas especializadas y separadas y que cada persona tiene objetivos determinados con exactitud que son establecidos por los niveles más altos de la organización. En un sistema orgánico existe mayor probabilidad que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se preocupa más del

ambiente para dar imagen de contribución. (Briceño y Galvez, 2017).

d) Reducción del tamaño

También se conoce con el nombre de reestructuración, en la actualidad suele entrañar una reducción, lo que implica, una mejor organización, es decir ayuda a que el personal este ubicado de acuerdo a su perfil y a las necesidades de la empresa, por tanto, se produce una reducción de personal ya que existe una mejor estructura, mejor definición de funciones, ahorro de tiempo y recursos; la evolución tecnológica tiene gran repercusión en estos cambios positivos en una organización, pues se aprovecha al máximo al recurso humano en todas sus áreas, sean estas operativas, administrativas, etc. (Briceño y Galvez, 2017).

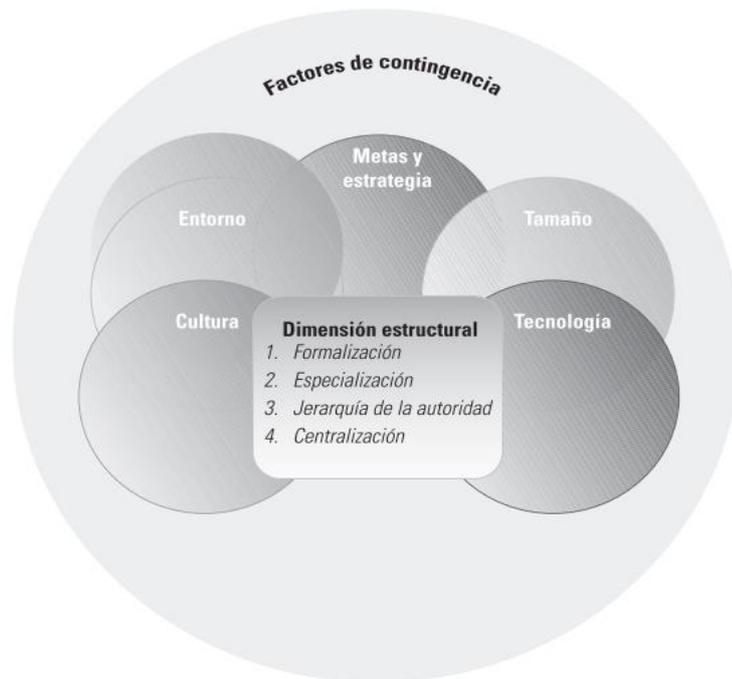
2.2.1.4 Variables del Diseño Organizacional

Daft (2015) plantea que las organizaciones cuentan con rasgos de diseño organizacional específicos, que se clasifican en: dimensiones estructurales y factores de contingencia. Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización y son susceptibles a la medición y comparación, en cambio los factores de contingencia centran su atención en el marco general de la organización, el cual influye en las dimensiones estructurales.

Estas características de diseño organizacional fluctúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los objetivos de una organización (Daft, 2015).

Figura 1

Interacción de dimensiones estructurales de Diseño y factores de contingencia.



Nota. Adaptado de *Teoría y Diseño Organizacional* (p.16), por R. L. Daft, 2015, Cengage Learning Editores.

a) Dimensiones Estructurales poseen características que se detallan a continuación:

- Formalización, se enfoca en la documentación formal en el interior de una organización, la cual incluye los procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales, todos estos documentos describen el comportamiento y las actividades de la organización.
- Especialización, es la subdivisión de las tareas organizacionales. Pueden darse dos situaciones una si la especialización es muy detallada o minuciosa el empleado solo realiza determinadas tareas establecidas, pero si la especialización no es muy detallada o minuciosa el empleado va a ejecutar una mayor cantidad de tareas.

La especialización también es conocida la como división del trabajo.

- Jerarquía de la autoridad, se refiere sobre el grado de autoridad, es decir de quién debe reportarse a quién o el nivel de dependencia, en el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor).
 - Centralización, se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando las decisiones se mantienen en el nivel superior, la organización está centralizada, pero si las decisiones son transferidas a niveles organizacionales inferiores, se estaría dando el escenario de ser descentralizada.
- b) Factores de contingencia poseen los elementos siguientes:
- El tamaño, se puede realizar su medición como un todo o por sus componentes específicos. Siendo las organizaciones sistemas sociales, por lo habitual, el tamaño se mide por la cantidad de empleados. Otras medidas también a considerar pueden ser la cantidad de ventas o los activos totales que expresan también la dimensión, pero no señalan el tamaño de la parte humana del sistema.
 - La tecnología organizacional, se refiere a las herramientas, métodos y operaciones empleadas para transformar los insumos en productos. Se ocupa de cómo una organización produce realmente los bienes y servicios que provee a sus clientes e incluye elementos como una fabricación rápida, sistemas de información avanzados e internet.

- El entorno, incluye todos los factores externos a la organización. Los actores clave incluyen a la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los factores del entorno que afectan una organización son en su mayoría otras organizaciones.
- Las metas y la estrategia, detallan la finalidad y los métodos competitivos que las distinguen de otras organizaciones. A menudo, las metas se asientan como una declaración permanente de la misión de la empresa. Una estrategia es un plan de acción que detalla la asignación de dinero y las actividades para enfrentar el medio y alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto, las metas y estrategias determinan el alcance de las actividades y las relaciones con los empleados, clientes y competidores.
- La cultura, en una organización está inmersa al conjunto fundamental de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y estándares pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, por lo tanto, se convierten en el pegamento que mantiene unidos a los miembros de la organización.

Al momento de diseñar o rediseñar una organización existen diversas variables que deben ser consideradas Louffat (2011), plantea que estas variables se dividen en dos categorías, condicionantes organizacionales y componentes organizacionales.

a) Condicionantes Organizacionales

Son aquellas de carácter macro organizacional que sirven de contexto, por lo tanto, influyen en la decisión de la elección del diseño organizacional. Las condicionantes son:

- Estrategia, es un factor influyente en el diseño organizacional debido a que en base a ella se determinará el modelo que se implementará. Debido a la dirección que este llevará.
- Tecnología, referida no solo a lo tangible sino también a la tecnología de gestión, en relación a las formas y metodologías de trabajo en la estructura organizacional.
- Ambiente, también es considerada una variable que influye en el diseño organizacional tanto en lo macro como en lo micro, debido a que en lo macro los cambios exógenos influyen en el diseño y micro debido a los stakeholders que buscan defender sus intereses particulares, por lo que promueven ciertos cambios en el diseño.
- Cultura, para determinar el diseño organizacional de una organización también se debe considerar el capital humano, por lo tanto, se direcciona a que el personal este completamente identificado con la institución y que existe un compromiso por parte de éste.

b) Componentes organizacionales

Son aquellas de carácter micro organizacional, determinadas por la propia entidad y que tienen como fin ayudar al bosquejo del diseño organizacional. Los componentes son:

- Departamentalización, es la forma en la que cada institución planea desarrollar sus actividades, aplicando el principio de división del trabajo.

- Formalización, es una guía de uniformidad que evita la improvisación o desviaciones de lo ya establecido.
- Cadena jerárquica, número de niveles jerárquicos que la organización debe tener de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad.
- Centralización/descentralización, define el nivel de decisión, si estará solo en los altos mandos o si habrá un nivel de descentralización con los niveles jerárquicos subsiguientes.
- Amplitud administrativa, esta variable se ocupa de la cantidad de subordinados adscritos a la jefatura de una determinada unidad orgánica.
- Comunicación, es una variable que influye en el diseño organizacional en atención a las relaciones entre las unidades orgánicas o niveles jerárquicos de la organización.
- Toma de decisiones, es relevante definir si las decisiones se tomaran en grupo o equipos y como estos a su vez conjuran.
- Actividades de línea y de asesoría (línea/staff), relacionada a las unidades orgánicas, las mismas que tienen su particularidad en cuantos a funciones responsabilidades y/o competencias, por lo tanto, también se toma en cuenta el tipo y número de unidades que deben ser parte de la estructura.

Figura 2

Condicionantes y componentes del diseño organizacional



Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 158), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

Las variables descritas en los párrafos precedentes cuentan con un nivel de interrelación e integración, razón por la cual, si una sufre algún cambio o modificación las otras deberán ser ajustadas (Louffat, 2011).

Diseñar la estructura de una organización involucra la toma de una serie de decisiones en torno a variables como coordinación, centralización (toma de decisiones), especialización, departamentalización, tramo de autoridad (tamaño) y formalización (Marín, 2012), el autor citado arriba a esta conclusión a razón de su investigación basada en el análisis de las perspectivas de los diversos autores en la materia.

- a) Coordinación, son medidas aplicadas por la organización que buscan integrar el trabajo que a razón de la especialización fueron divididas.

- b) Especialización, también concebida como la división de trabajo, referida a que un agente organizacional realice una única tarea, en la idea del mecanicismo tayloriano (Marín, 2012).
- c) Departamentalización, también llamado agrupación de unidades, referido a agrupar los cargos en unidades y estos a su vez, en unidades de orden superior.
- d) Centralización, se define como la toma de decisiones basados en la perspectiva de centralización o descentralización. Se infiere como el nivel de delegación que se presenta en la organización.
- e) Tramo de autoridad, se refiere a la cantidad de cargos que se incluyen en un determinado nivel jerárquico.
- f) Formalización, es cuando una organización tiene estandarizado su trabajo y los empleados se rigen por reglas y procedimientos, evitando o disminuyendo que el trabajador actúe a discrecionalidad propia en relación a su trabajo, puesto que todo está anticipado mediante protocolos.

2.2.1.5 Criterios para el diseño organizacional del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación del Perú (2021) plantea que las Direcciones Regionales de Educación o las que hagan a sus veces, deben considerar criterios de organización en el proceso del diseño organizacional, a fin de diseñar modelos de organización que orienten a una gestión moderna y por resultados. Por consiguiente, el Ministerio de Educación determino siete criterios que son los siguientes:

- a) Articulación de Responsabilidades y Funciones entre DRE y UGEL, el diseño organizacional de las DRE y UGEL deberá considerar la claridad de las responsabilidades determinadas en las normas sustantivas del sector educación, así también las políticas y planes nacionales, sectoriales y regionales que establezcan disposiciones sobre las funciones de las DRE y UGEL. Aplicar este criterio permite la diferenciación de los servicios que se encuentren a cargo de la DRE y UGEL; propiciando de este modo la no duplicidad de funciones, racionalidad, coordinación y simplicidad.
- b) Desafío Territorial, el diseño organizacional debe tomar en consideración las particularidades del territorio y los usuarios o población beneficiaria del servicio; que pueden ser características físicas, políticas, culturales, sociales, económicas y de gestión; cuya finalidad es definir un adecuado modelo organizacional para la prestación de un servicio educativo de calidad, pertinente y sostenible. Aplicar este criterio permite evaluar la desconcentración de unidades y formas de organización en respuesta a las necesidades territoriales.
- c) Estrategia Educativa, el diseño organizacional debe responder a la estrategia educativa, planteada de acuerdo al desafío territorial, cuyo fin es la calidad de la gestión del servicio educativo en la región. Los marcos orientadores para la formulación y estrategia educativa en la región son Proyecto Educativo Regional, así como el Proyecto Educativo Local.
- d) Los Procesos, el diseño organizacional deberá considerar los procesos de la cadena de valor de la gestión de los servicios educativos en la región. La aplicación de este

criterio permite establecer y delimitar la organización de los servicios a cargo de la DRE y UGEL; siempre que respondan a sus roles de manera interconectada, ágil y articulada a las demandas de los prestadores de servicios educativos.

- e) Disponibilidad de Recursos, el diseño organizacional de la DRE y UGEL, debe sostenerse sobre la base de los recursos que le provee el Gobierno Regional para su operación, por lo que, debe priorizar recursos vinculados al cumplimiento del aspecto pedagógico, así también la atención que necesiten las instituciones educativas y programas del sistema educativo. Los recursos a considerar pueden ser de índole presupuestal, humano (personal administrativo y docente), de infraestructura tecnológica, de equipamiento (mobiliario y artículos de oficina), infraestructura (local y ubicación) y servicios básicos (luz, telefonía, internet, agua, desagüe).
- f) Demanda del servicio educativo, el diseño organizacional para estimar su magnitud y tamaño, tomara en cuenta la capacidad operativa que tiene la DRE y UGEL para responder, atender o brindar bienes y servicios, en relación al volumen de trabajo y demanda de sus usuarios.
- g) Tecnología de Información y Comunicación, el diseño organizacional debe tomar en consideración como prioritario el desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, para la gestión y prestación del servicio educativo, con la finalidad de atender la demanda de la sociedad.

2.2.1.6 Modelos organizacionales

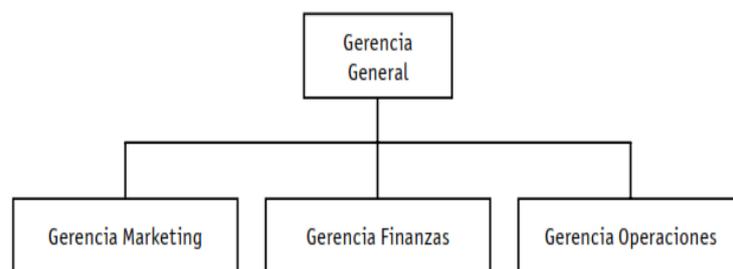
A lo largo del tiempo han ido apareciendo modelos de organización, Louffat (2011) manifiesta que dichos modelos

van desde el modo tradicional como son: el funcional, geográfico, por productos, por clientes, por divisiones, por turnos, por proceso productivo, por proyectos, matricial hasta modelos emergentes como redes.

a) Modelo funcional, referido al diseño organizacional que toma como base el conocimiento técnico o habilidad que ostenta alguna de las áreas funcionales u organizacionales.

Figura 3

Modelo funcional

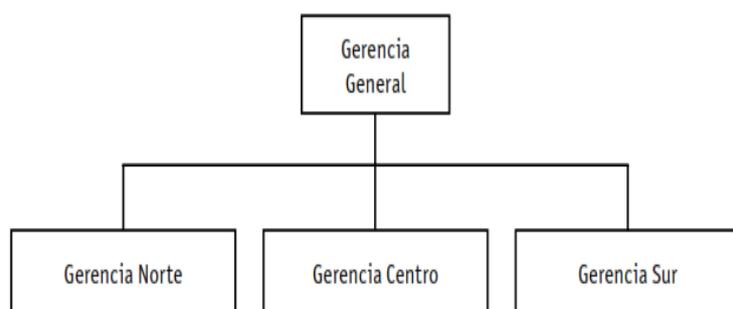


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 59), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

b) Modelo geográfico, referido al diseño organizacional que toma como base el criterio de multiplicar las unidades y dispersarlas con el objetivo de la desconcentración de funciones o decisiones.

Figura 4

Modelo geográfico

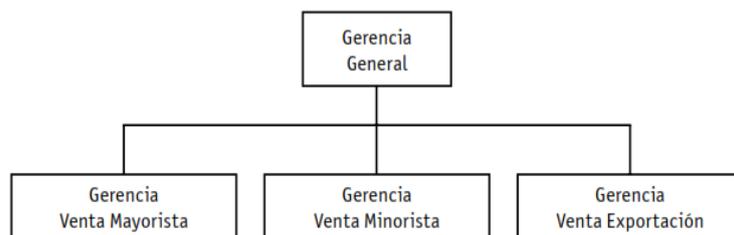


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 60), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- c) Modelo por clientes (mercado o segmentos), referido al diseño organizacional que toma como base el criterio de mercadeo, por lo tanto, emplea conceptos segmentación, de nichos de mercadeo o de consumidores específicos.

Figura 5

Modelo por clientes

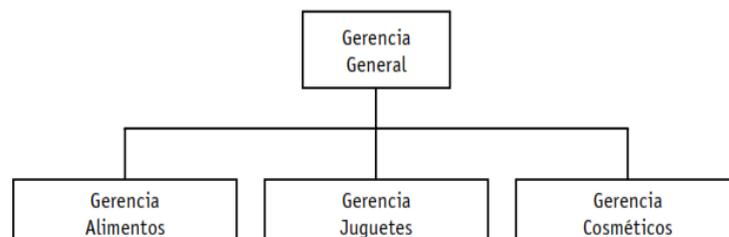


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 61), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- d) Modelo por producto, referido al diseño organizacional que toma como base el criterio especificidad de las características de los productos, que puede ser por el tamaño, la durabilidad, el peso la textura, entre otras más.

Figura 6

Modelo por productos

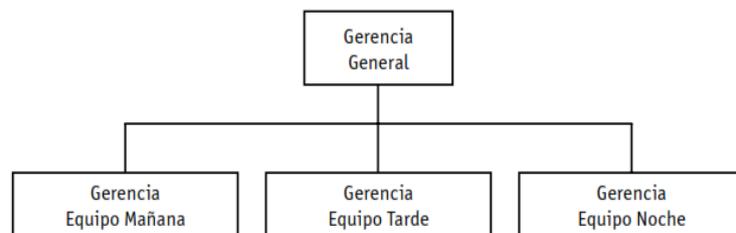


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 62), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- e) Modelo por turnos, referido al diseño organizacional que se establece en el criterio de la división de horarios o turnos de trabajo. Propio de organizaciones donde no se puede para las actividades productivas, como los hornos de minas o plantas industriales.

Figura 7

Modelo por turnos

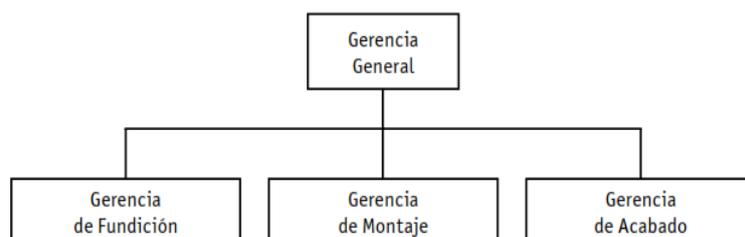


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 63), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- f) Modelo por proceso productivo, referido al diseño organizacional que se basa en el criterio de la secuencia de pasos continuos para el logro de resultados o productos finales.

Figura 8

Modelo por procesos productivo

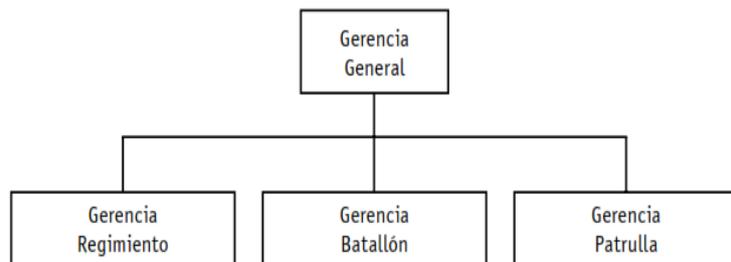


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 64), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- g) Modelo por cantidad, referente al diseño organizacional que se basa en la determinación de cantidad de subordinados que se pueden agrupar en una unidad orgánica, sujeto a la magnitud, intensidad o necesidad del servicio final a ser ofrecido.

Figura 9

Modelo por cantidad

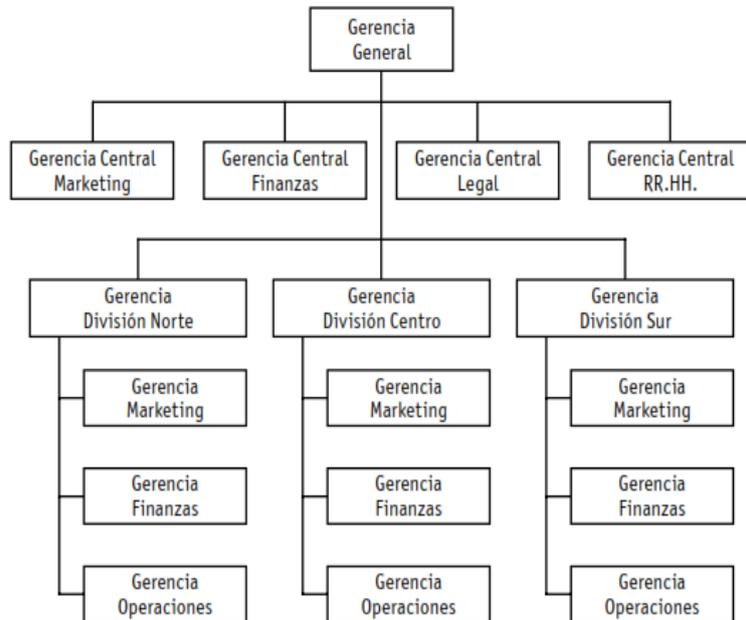


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 65), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- h) Modelo por división, también conocida como áreas o unidades estratégicas de negocios, son estructuras que tienen cierto grado de autonomía, que se encuentran subordinadas a una matriz central que gerencia la organización como un todo y ante la cual todas las divisiones o unidades tienen que responder por objetivos y resultados.

Figura 10

Modelo por división

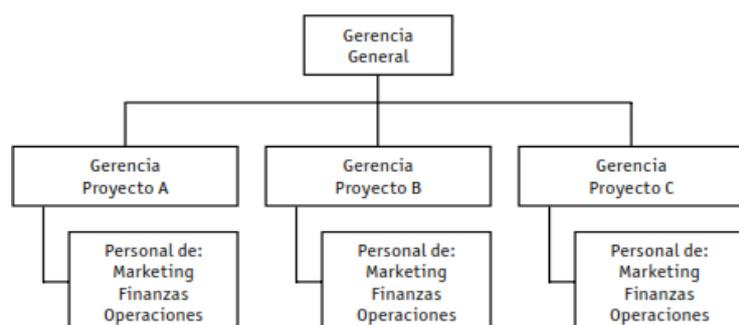


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 67), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- i) Modelo por proyecto, se establece en base a equipos de especialistas diversos, que son agrupados para atender las necesidades particulares de cada cliente por un determinado periodo.

Figura 11

Modelo por proyectos

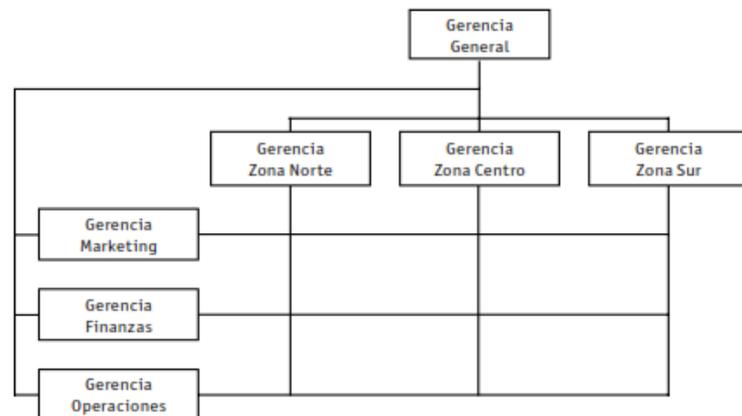


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 67), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- j) Modelo Matricial, está constituida por una estructura mixta, es decir por dos o más modelos organizacionales, que en su mayoría son el modelo funcional y modelo por proyectos.

Figura 12

Modelo matricial

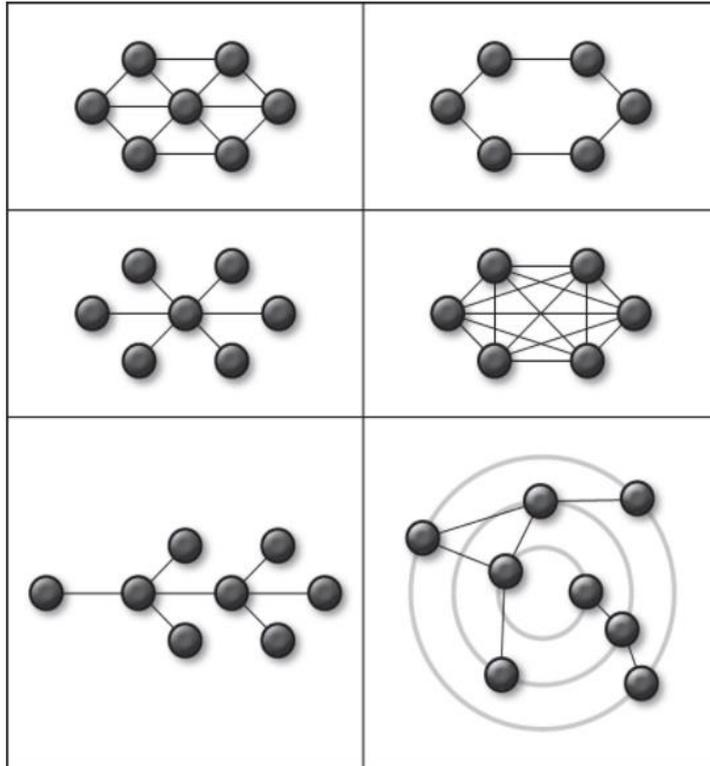


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 69), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

- k) Modelo de redes, toma como punto a la interrelación de los procesos organizacionales como el eje integrador de toda la organización, asimismo promueve una integración holística a través de los procesos compartidos e integrados. Es un modelo en desarrollo o construcción, pero que es tomado en los medios académicos.

Figura 13

Modelo de redes

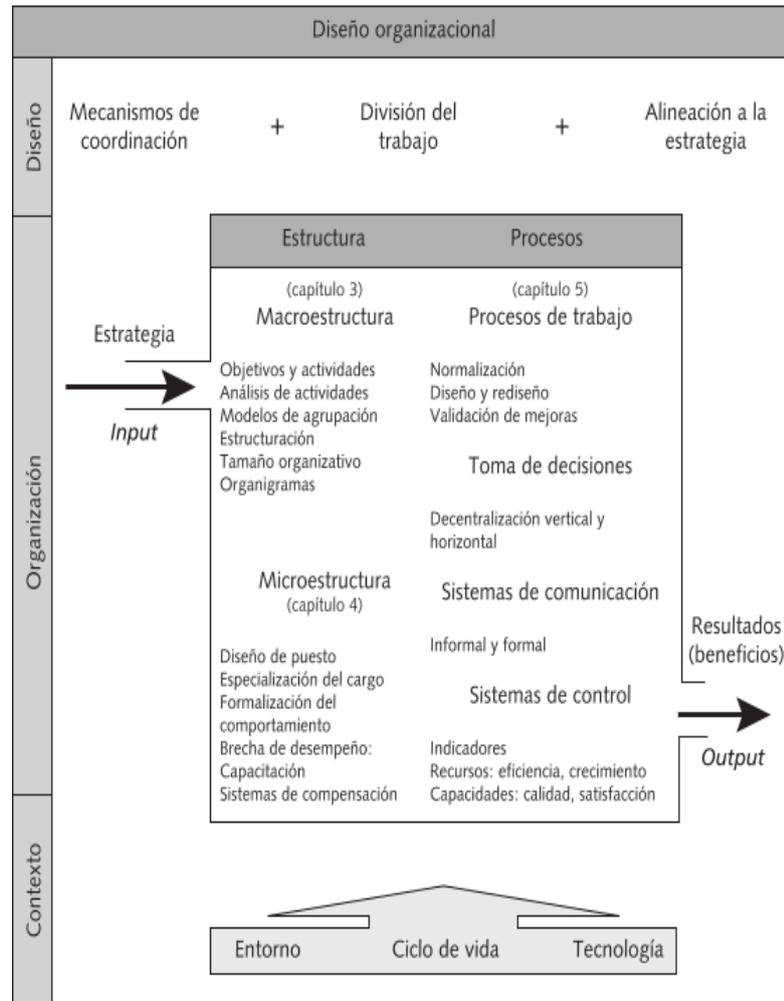


Nota. Adaptado de *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (p. 71), por E. Louffat, 2011, Cengage Learning Argentina.

Otro modelo a considerar en el diseño organizacional es el basado en la parte dura de una organización, es decir lo relacionado a la estructura y procesos (Huamán y Rios, 2011), los autores citados señalan que el diseño se puede dividir en tres componentes: Principios de diseño, organización y contexto.

Figura 14

Esquema del modelo general del diseño organizacional



Nota. Adaptado de *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (p. 168), por L. Huamán y F. Ríos, 2011, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.

a) Principios de diseño, mecanismos de coordinación (integración), alineación a la estrategia y división del trabajo (especialización).

- b) La organización, que se divide en estructura y procesos, teniendo como input a la estrategia y obteniendo como output el control de resultado (beneficios) e indicadores. La estructura se puede dividir en dos categorías macroestructura y microestructura, la primera relacionada al organigrama y la segunda a los puestos de trabajo. Los procesos son el conjunto de actividades que siguen una secuencia y que son realizados por el personal para el lograr los objetivos organizacionales. Los más resaltantes son: procesos de trabajo, sistemas de comunicación, procesos de toma de decisiones y procesos de control.
- c) El contexto, referida a la situación en la que se halla la organización al momento de diseñar o rediseñarla, por lo tanto, los factores más relevantes son el entorno, tecnología y su ciclo de vida.

2.2.1.7 Dimensiones del Diseño Organizacional

La presente investigación considera lo planteado por Daft (2015) que señala, que en las organizaciones las Dimensiones Estructurales son clave, debido a que permiten crear una base para la medición y posterior comparación, centrándose en los rasgos internos de la organización.

- a) Formalización, enfocado en la documentación formal en el interior de una organización, que puede incluir los procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales, el fin de estos documentos es describir el comportamiento y las actividades de la organización (Daft, 2015). Según Louffat (2011) la principal idea de formalización es que sea una guía de uniformidad, con previa estandarización a fin de que genere claridad,

integración, sistematización en el accionar del personal de la organización para evitar la improvisación extrema y las desviaciones de lo que se ha establecido. Por tanto una organización formalizada reducirá costos y garantizará idoneidad en los procedimientos (Marín, 2012).

En este aspecto también es importante considerar que no se debe llegar a una formalización extrema ya que puede jugar en contra de la organización, debido a que el personal podría llegar a no tener respuestas ágiles ante posibles problemas que no estén regulados.

- b) Especialización, también conocida como división del trabajo (Daft, 2015), esta dimensión se enfoca en la división del trabajo, basándose en que solo un agente organizacional se dedique a la realización de una sola tarea, por tanto en este aspecto el diseño deberá tomar en cuenta hasta que nivel se especializará un cargo o por el contrario en qué medida se le asignara polivalencia (Marín Idarrága , 2012). Según Louffat (2011) es el nivel de complejidad o diferenciación de una organización.
- c) Jerarquía de la autoridad, se refiere sobre el grado de autoridad, específicamente sobre quien le reporta a quien y sobre el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). La jerarquía en el organigrama se visualiza por las líneas verticales (Daft, 2015).
- d) Centralización, versa al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando las decisiones solo se dan en el nivel superior, se entiende que la organización está centralizada, en cambio sí, se da la delegación de decisiones a niveles a organizacionales inferiores, se entiende que la organización está

descentralizada (Daft, 2015). Resaltar que en el diseño organizacional la centralización/descentralización es la variable que define el nivel de toma de decisiones ya sea en manos de la alta dirección o de niveles jerárquicos inferiores (Louffat, 2011).

2.2.2 Desempeño Laboral

2.2.2.1 Definición

El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza et al., 2010). Es decir, como los integrantes de una organización laboran eficazmente, para alcanzar objetivos y metas comunes, sujeto a las reglas establecidas (Stoner et al., 1994)

De igual forma Palací (2005) plantea que: el desempeño es el valor que se espera que un individuo aporte a la organización mediante los diferentes episodios conductuales en un determinado período de tiempo. Estas conductas, ya sea de un mismo individuo en diferentes momentos o varios individuos en el mismo momento, deberá contribuir a la eficacia organizacional.

Chiavenato (2011) conceptualiza el desempeño, cómo las acciones o comportamientos que se observan en los empleados y que se deben encaminar al logro de los objetivos. Por tanto, el desempeño se convierte en la estrategia para alcanzar los objetivos determinados.

Siguiendo la línea de los autores ya citados se define que el desempeño laboral es el desenvolvimiento de un empleado en el interior de una organización, el mismo que

está sujeto a las exigencias y requerimientos de una empresa, de tal modo que sea eficiente, eficaz y efectivo en el desarrollo de las funciones con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y el posterior éxito de la organización (Palmar G. & Valero U., 2014). De igual forma Bautista Cuello y otros (2020) definen el desempeño laboral como las acciones y conductas realizadas por los trabajadores que contribuyen al logro de los objetivos trazados para el éxito de las organizaciones.

Aunque también se debe destacar que en varias ocasiones el desempeño laboral depende de la coalición de diversos elementos que pueden ser: táctica, tecnología, diseño y cultura organizacional y sobre todo el talento humano (Cornejo Bazán & Ysla Ysla, 2019).

De igual forma se define el desempeño laboral como: el rendimiento laboral y el comportamiento que manifiesta el trabajador al realizar sus funciones de acuerdo a su cargo, lo que permite demostrar la idoneidad del trabajador. Es decir, se refiere a lo que hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por tanto, es esencial contar con ciertos aspectos tales como: las aptitudes, disciplina y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos (Arrué Muñoz, 2018).

Acosta (2018) manifiesta que el desempeño laboral es la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona.

Partiendo de la definición de los autores se esboza que el desempeño laboral versa sobre como las personas realizan ciertas acciones o comportamientos a fin de cumplir

objetivos y de esta forma contribuir a las metas de una organización, previa consideración de las reglas establecidas.

2.2.2.2 Importancia

El desempeño laboral en las organizaciones juega un papel muy importante ya que muchas veces se ve directamente vinculada con éxito de la organización.

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. (Pedraza et al., 2010)

El desempeño es uno de los elementos que son determinantes en el logro de metas y objetivos, debido a esto, resulta de gran importancia que los trabajadores guarden correspondencia entre el cargo que ejercen y sus competencias, por lo cual es imprescindible la exigencia de requisitos que permitan la correcta selección de personal (Palmar y Valero, 2014).

Desde otra perspectiva la importancia del desempeño laboral radica en el impacto que tiene sobre la productividad y rentabilidad de la empresa (Lorrén Cáceres, 2018).

Asimismo Molina (2015) plantea que el desempeño laboral es relevante para las organizaciones debido a que logra exponer al ser humano como ente social significativo para el trabajo y simultáneamente se abre la posibilidad de incrementar la productividad. Por lo que, resulta relevante en la medición de los resultados de la eficiencia y eficacia de los

gerentes o líderes que dirigen las organizaciones, en busca de los objetivos propuestos.

Consecuentemente la evaluación del desempeño será de gran ayuda para determinar y desarrollar una política idónea a las necesidades de la organización. Por ende, la evaluación de los empleados reside en evaluar la calidad de su desempeño, motivo por el cual resulta necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan la importancia de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados (Montoya, 2009). De igual forma la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en la identificación del personal más competente para ejercer las funciones inherentes a los cargos (Ramírez Saldaña, 2006).

2.2.2.3 Teorías de desempeño laboral

a) Teoría de la equidad

Klingner y Nabaldian (2002, como se citó en Escobedo y Quiñonez, 2020) plantea que esta teoría se basa en la percepción que tiene el trabajador en relación al trato que recibe y como se vincula con el desempeño laboral. El efecto de estas apreciaciones genera lealtad, buena voluntad y el mayor cumplimiento de funciones inmersas a su puesto dentro de la organización. Por lo general esta percepción es vinculada más al estado mental que al hecho suscitado. Por lo que, resulta de suma importancia mantener la imparcialidad y el buen trato, de igual forma debe prevalecer la buena comunicación en toda la organización.

Esta teoría considera dos aspectos: desempeño y equiparación con otros. En relación al desempeño es la comparación de su contribución y la remuneración que

obtiene en relación con otras personas. El segundo aspecto versa sobre la comparación subjetiva de uno en relación a su símil. En otras palabras, la teoría de la equidad se fundamenta entre el trato que recibe el trabajador o colaborador y el desempeño laboral del mismo, por lo que dependerá mucho del trato que recibe al margen de que sea justo o injusto para que el trabajador se sienta motivado y manifieste un determinado desempeño.

b) Teoría de las Expectativas

Vroom (1964, como se citó en Escobedo y Quiñonez, 2020) plantea que esta teoría se fundamenta en la satisfacción de los empleados dando como resultado un excelente desempeño laboral. Es decir, la teoría se basa en la percepción subjetiva que tiene el trabajador en relación a su modo de trabajar o actuar y como esto conlleva a determinado desempeño. El autor Vroom determina tres factores para esta teoría: a) lo que un empleado piensa que puede obtener al efectuar el trabajo de acuerdo a lo esperado, (b) las gratificaciones o sanciones producto de la evaluación del empleado a razón de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño y (c) cuan importa resulta para el empleado las gratificaciones o sanciones.

c) Teoría de la finalidad o de las metas

Locke (1976, como se citó en Escobedo y Quiñonez, 2020) plantea que los trabajadores se rigen en sus motivaciones al momento de desempeñar cualquier labor. Por lo que los trabajadores persiguen de forma intencionada metas u objetivos, mediante la ejecución de su trabajo por consiguiente esto determina el grado de

desempeño. Locke manifestó que las metas pueden tener varios aspectos que va desde que centran la atención y por consiguiente la acción, asimismo movilizan la energía y el esfuerzo también incrementan la persistencia y definitivamente contribuyen en la formulación de estrategias. Por consiguiente, los objetivos planteados para los trabajadores deberán ser interesantes y específicos a fin de despertar la motivación y la movilización para su logro. Por consiguiente, la motivación es importante en la obtención de los objetivos previamente fijados, los mismos que deberán ser retadores y específicos a fin de que el trabajador se interese y logre alcanzarlos.

2.2.2.4 Factores que influyen en el Desempeño Laboral

Chiavenato (2011) plantea que el desempeño laboral se puede medir a través de factores previamente determinados y valorados, tales como factores actitudinales y factores operativos. Dentro de los actitudinales se encuentra: la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, la presentación personal, capacidad de realización y la creatividad. Y en los operativos se encuentran: el conocimiento del trabajo, la calidad, la cantidad y comprensión de las situaciones.

a) Factores actitudinales

- Actitud cooperativa, una posición cooperativa es aquella que enfatiza los puntos de encuentro en un grupo o en una relación, para crear solidaridad y amistad. Cuando cooperamos, reconociendo la dignidad de cada ser humano y la contribución que da, nuestro poder personal

se transformará al servicio de los intereses de todos los que nos rodean.

- Responsabilidad, es un valor que reside en la conciencia humana, que le permite pensar, administrar, dirigir y evaluar las consecuencias de sus acciones, siempre en el plano de lo moral.
- Presentación personal, presencia, imagen, estética personal es el aspecto en el que se presenta una persona. Desde esta perspectiva, el resto juzgará a esa persona, incluso de forma subconsciente.
- Iniciativa es la capacidad para reconocer las implicaciones de una situación de trabajo y actuar sobre las necesidades de la situación, cuando no se tiene instrucciones específicas (Flores et al., 2020).
- Creatividad, es el proceso de poner claramente en consideración un problema (imaginando, suponiendo, contemplando, etc.) y luego creando o inventando una idea, concepto o plan de acuerdo a nuevas líneas o no convencionales.
- Capacidad de realización, habilidades que tiene un individuo para completar una tarea en particular. En este sentido, el concepto se relaciona con la educación, el término habilidad también puede referirse a las capacidades positivas de cualquier elemento.

b) Factores Operativos

- Calidad, realizar su labor siempre bien a tiempo y constantemente mejorándolo. La mejor calidad ocurre cuando se cumplen las expectativas del cliente y cuando lo programado por la organización coincide con lo que están haciendo los trabajadores.

- Conocimiento del trabajo, es el grado de conocimiento del trabajo (Chiavenato, 2011), por tanto el conocimiento influye directamente en el desempeño laboral del empleado.
- Cantidad, corresponde al volumen del trabajo realizado. Pretende medir en qué grado el ocupante de un puesto o cargo, cumple, supera o se queda corto con respecto a los estándares pautados o esperados (Flores et al., 2020).
- Comprensión de las situaciones es el grado grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas (Chiavenato, 2011).

El buen desenvolvimiento laboral se sujeta a algunos factores tales como el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal también se considera la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Este conjunto de factores influye directamente en el individuo haciendo hincapié que dependerá también de las características propias de cada uno (Werther y Davis, 2008).

Para Palaci (2005) plantea que el bajo o alto desempeño laboral incide en ciertos elementos tales como:

- a) Retribución monetarias y no monetarias: la retribución monetaria corresponde a la remuneración que recibe cada empleado, en relación a lo no monetario versa en relación a las resoluciones de felicitación, agradecimiento, medallas por el buen desempeño laboral.
- b) La satisfacción de las tareas asignadas: es la identificación del empleado con las labores de su puesto.

- c) Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar tareas de asignadas: corresponde a la buena predisposición del empleado en la realización de sus funciones.
- d) Capacitación y desarrollo constante de los empleados: La permanente actualización profesional es importante para el desarrollo profesional en el centro de trabajo.
- e) Factores motivacionales y conductuales del individuo: Un factor de incentivo muy importante en el comportamiento de los trabajadores dentro de su centro de trabajo.
- f) Clima organizacional: Este es el contexto creado por las emociones de los empleados de la organización, los mismos que se relacionan.
- g) Cultura organizacional: Incluye las creencias, valores, hábitos, actitudes, tradiciones entre los grupos de empleados de la organización.
- h) Expectativas del empleado: Son las expectativas del empleado en su trabajo para hacer su buen desempeño laboral.

2.2.2.5 Elementos del desempeño laboral

Para Bittel (2009, como se citó en Atiquipa y Jaimes, 2017) afirma que el desempeño está determinado por las condiciones de trabajo, la interacción que existe entre jefes y trabajadores, el bienestar en el trabajo, todos ellos conjugan en el desempeño laboral del trabajador.

- a) Condiciones de Trabajo, es una función básica en la gestión del trabajo, que tiene como fin el trabajo eficiente y en grupo. En otras palabras, la mejora de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la organización y de ello ha de depender el cumplimiento de

las responsabilidades de una organización (Atiquipa y Jaimes, 2017).

- b) Interacción con los jefes, la responsabilidad del jefe es de coadyuvar a que sus trabajadores ejecuten las labores de la mejor manera, se les reconozca y que cuenten con los recursos que requieran para el cumplimiento de su trabajo. De igual forma debe ser quien motive y estimule la capacidad de cada trabajador, respaldando sus ideas, destacando sus logros y capacitarlos a tiempo (Atiquipa y Jaimes, 2017).
- c) Bienestar en el trabajo, se entiende como la situación en la que los empleados están satisfechos con su trabajo. Relacionado con el concepto de salario y reconocimiento, el hecho es que bienestar en el trabajo significa que te sientes valorado, satisfecho y respetado y que además tienes seguridad social, capacitación, estímulo y desarrolla oportunidades (Atiquipa y Jaimes, 2017).

De igual forma Prado (2015) en su investigación determinó cinco dimensiones (elementos) que son: relación con sus superiores, desempeño con las condiciones físicas, desempeño con la participación en las decisiones, desempeño con el trabajo y desempeño con el reconocimiento.

- a) Relación con sus superiores, esto puede generar el ambiente y la motivación necesaria para el buen desempeño en el trabajo, cabe precisar que actualmente con el uso de la tecnología puede generarse relaciones superficiales y una dinámica laboral carente de entusiasmo debido al uso de la mensajería online ya que la comunicación cara a cara ha ido reemplazándose por esta última (Prado Alvarez, 2015).

- b) Desempeño con las condiciones físicas, se refiere a las variaciones de temperatura, ruido, iluminación o calidad de aire que incurren en el desempeño del trabajador (Prado Alvarez, 2015).
- c) Desempeño con la participación en las decisiones, la participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptabilidad de las decisiones, aumentar la motivación y la autoestima de los empleados y mejorar las relaciones interpersonales con los empleados (Prado Alvarez, 2015).
- d) Desempeño con el trabajo, un adecuado proceso de mejora del desempeño debe considerar el nivel de la organización, el nivel de los procesos y por supuesto el nivel de las personas (Prado Alvarez, 2015).
- e) Desempeño con el reconocimiento, reconocer a un trabajador definitivamente va a reforzar la relación entre la empresa y el trabajador dando como resultado cambios positivos al interior de la organización, por lo tanto, realizar el reconocimiento al trabajador se convierte en una motivación para este y de esta forma realiza un mejor desempeño laboral (Prado Alvarez, 2015).

Asimismo, en su investigación Pastor Guillén (2018) define como elementos claves para el desempeño laboral a la motivación, responsabilidad, liderazgo y trabajo en equipo y formación y desarrollo profesional.

2.2.2.6 Dimensiones

Producto de las investigaciones de diversos autores sobre el desempeño laboral se consideran como dimensiones a la eficacia, eficiencia, efectividad, ayuda a otros, vinculación organizacional y desempeño más allá del puesto (Ruíz

Gómez , 2021). Asimismo, Loayza (2021) en su investigación, coincide en la identificación de las dimensiones del desempeño laboral, por tanto, considera a la responsabilidad, liderazgo y trabajo en equipo, calidad de trabajo y compromiso institucional, como dimensiones que convergen en sí mismas y que son tomadas en cuenta para medir el desempeño laboral de los empleados pertenecientes a una organización sea del sector público o privado.

Para efectos de la presente investigación y considerando que la variable diseño organizacional busca un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización (Barbosa, 2017) y que el desempeño deberá contribuir a la eficacia organizacional (Palací Descals, 2005), se tomará como dimensiones a la eficacia, eficiencia, compromiso institucional y calidad del trabajo.

- a) Eficacia, relacionado al logro de los objetivos y resultados esperados por la organización, es decir realizar cualquier acción necesaria para lograr las metas establecidas (Ruíz Gómez , 2021).
- b) Eficiencia, es el cumplimiento de los objetivos con el menor uso de recursos ya sean financieros, humanos y tiempo (Ruíz Gómez , 2021).
- c) Compromiso institucional, representa el grado de cooperación e iniciativa que tienen los trabajadores con la organización (Loayza Chacara, 2021). De igual forma Ramírez (2018) manifiesta que es el involucramiento sincero, honesto y desinteresado que presenta el empleado hacia la institución a la que presta sus servicios, resaltar que el compromiso permite sumar esfuerzos hacia el logro de objetivos institucionales.

d) Calidad de trabajo, entendida como el conjunto de características plasmadas en una labor que permite que el resultado sea de gran beneficio para la organización (Loayza Chacara, 2021). La calidad para el sector público es considerada como la capacidad de una entidad pública para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con el menor coste posible.

2.2.2.7 Evaluación de desempeño laboral

Molina (2015) plantea que la evaluación de desempeño se enmarca en la revisión de la productiva de los trabajadores y de cómo esta contribuye en la productividad de la organización. Para Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño es un instrumento, medio o una herramienta que sirve para la mejora de resultados de los recursos humanos en una organización.

De igual forma Arrué (2018) en su investigación manifiesta que en el pasado gran parte de las organizaciones realizaban su evaluación enmarcada en el aspecto de como el empleado realizaba sus tareas en relación a la descripción de su puesto de trabajo, sin embargo, en la actualidad las compañías menos jerárquicas y con mayor orientación al servicio, requieren de más información. Los investigadores reconocen que el desempeño laboral se constituye por tres tipos de conductas principales.

a) Desempeño de la tarea, es el cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones que atañe a un puesto y su contribución en la producción de un bien, servicio o tareas administrativas (Arrué Muñoz, 2018).

- b) Civismo, son las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, que va desde la ayuda desinteresada, respaldar los objetivos organizacionales, mantener el respeto entre los compañeros, dar sugerencias constructivas y hablar positivamente sobre el ambiente de trabajo (Arrué Muñoz, 2018).
- c) Falta de productividad, se relaciona con el comportamiento agresivo con los compañeros, robos, dañar la propiedad de la compañía, faltar con frecuencia, todas estas acciones generan un daño a la organización (Arrué Muñoz, 2018).

Gran parte de los gerentes o directivos piensan que el buen desempeño involucra conseguir resultados positivos en las dos primeras dimensiones y evitar la tercera dimensión.

2.2.2.8 Métodos de evaluación de desempeño

Para Chiavenato (2011) los principales métodos de evaluación del desempeño son:

a) Método de escala gráficas

Considerado el método más común y sencillo, este método versa en medir el desempeño de las personas mediante factores ya definidos y graduados, utilizando un cuestionario de doble entrada, en el que las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Cada uno se dimensiona a modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta un óptimo o excelente desempeño. En estos dos extremos existen tres opciones:

- Escalas gráficas continuas: son escalas que definen solo dos puntos extremos y la evaluación del desempeño

versa en cualquier punto de la línea que los une. Por tanto, existe un límite mínimo y límite máximo.

Figura 15

Escalas gráficas continuas

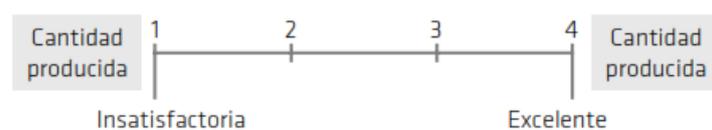


Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (p.208), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Escalas gráficas semicontinuas: Muy parecido al de las escalas continuas, sin embargo, se incluyen puntos intermedios entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo).

Figura 16

Escalas gráficas semicontinuas

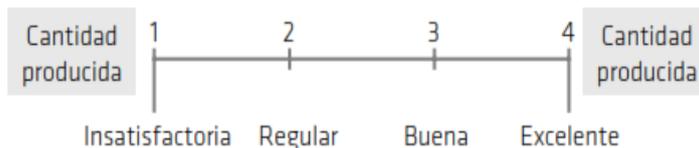


Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (p.208), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las que ya se ha establecido y descrito la posición de sus puntos y de las que el evaluador tendrá que seleccionar una para valorar el desempeño.

Figura 17

Escalas gráficas discontinuas



Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (p.208), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

b) Método de elección forzada

Este método se sitúa en la evaluación del desempeño por medio de frases que describen el desempeño individual. Cada bloque está constituido por dos, cuatro o más frases y el evaluador deberá elegir una o dos frases que más se ajuste al desempeño del empleado.

Figura 18

Método de Elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____			Sección/Departamento: _____				
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01		Tiene miedo de pedir ayuda		41		
Comportamiento irreprochable	02		Siempre tiene su archivo en orden		42		
Acepta críticas constructivas	03		Baja producción		43		
No produce cuando está bajo presión	04		Es dinámico		44		
Cortés con terceros	05		Interrumpe constantemente el trabajo		45		
Duda para tomar decisiones	06		No se somete a influencias		46		
Merece toda la confianza	07		Tiene buen potencial para ser desenvuelto		47		
Tiene poca iniciativa	08		Nunca es desagradable		48		

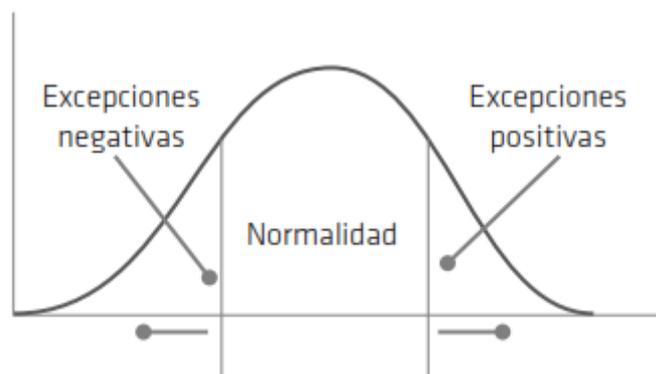
Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*

d) Método de incidentes críticos

Este método se basa en las características extremas del comportamiento humano, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas.

Figura 20

Incidentes críticos o excepcionales



Nota. Adaptado de Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (p.215), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

e) Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.

Figura 21

Método de comparación por pares

Comparación de los empleados en cuanto a productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (p.216), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

f) Método de frases descriptivas

Este método a diferencia del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases.

Figura 22

Método de comparación por pares

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que realiza?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos, podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*

(p.217), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Los métodos de evaluación versan su clasificación de acuerdo con aquello que miden puede ir desde las características, conductas o resultados (Alles, 2005).

a) Métodos basados en características

Su diseño está destinado a medir en qué medida un empleado tiene ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la empresa considera importantes para el presente o el futuro de la empresa. Son populares porque son simples o fáciles de administrar. Si la lista de características no se elabora en relación con el cargo, los resultados estarán lejos de la realidad y estarán sujetos a la opinión personal. (Alles, 2005). Dentro de esta concepción se encuentran:

- Escalas gráficas de calificación: se refiere a que cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características (Alles, 2005).
- Método de escalas mixtas: el método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala, se le da al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior (Alles, 2005).
- Método de distribución forzada: el método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables (Alles, 2005).

- Método de formas narrativas: el método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria (Alles, 2005).

b) Métodos basados en el comportamiento

Los métodos que se basan en el comportamiento permiten identificar de forma directa el momento en que un empleado se aleja de la escala. El método describe las acciones que deben o que no deben darse en un puesto determinado. La utilidad de este método versa en proveer a los empleados una retroalimentación (Alles, 2005).

Dentro de esta concepción se encuentran:

- Método de incidente crítico: se aboca a la conducta del evaluado, cuando se presenta un éxito o fracaso poco usual en algún aspecto del trabajo. Este método toma todo el periodo evaluado, lo que genera un beneficio, ya que se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación. Un aspecto importante es que se debe considerar aspectos favorables y desfavorables a fin de que la evaluación puede ser la correcta (Alles, 2005).

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: radica en una serie de escalas verticales, estableciendo una escala para cada dimensión importante del desempeño laboral (Alles, 2005).

- Escala de observación de comportamiento: enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación (Alles, 2005).

c) Método basado en resultados

El método basado en resultados, como su nombre lo indica, evalúa el desempeño de los empleados y los resultados que logran en el trabajo. Sus defensores dicen que es más objetivo que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como datos de ventas o producción, supone un menor grado de subjetividad, por lo que puede estar menos sujeta a sesgos u opiniones personales, a favor o en contra del evaluador (Alles, 2005). Dentro de esta concepción se encuentran:

- Mediciones de productividad: se puede considerar dentro de esta concepción el volumen de ventas, unidades producidas, una ventaja es que permite alinear a los empleados con los objetivos de la organización. Pero para llevar a cabo una adecuada evaluación se debe de considerar los factores externos sobre los cuales los empleados no tienen influencia.
- Administración por objetivos: Trata sobre la fijación de objetivos por el mismo empleado, pero en coordinación con su superior, luego estos objetivos servirán de base para la evaluación del desempeño, cabe precisar que los objetivos se encontrarán dentro de un esquema preparado y supervisado por su jefe.

2.2.2.9 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral trae consigo beneficios tanto para la organización, el gerente como para el trabajador en un corto, mediano o largo plazo (Chiavenato, 2011).

a) Beneficios para la Organización:

- Permite la evaluación de su potencial humano de corto, mediano y largo plazo y especificar la contribución de cada empleado.
- Identificación a empleados que demanden rotación y/o perfeccionamiento.
- Reconocer el desempeño sobresaliente para un ascenso o transferencia.
- Fortalecer su política de Recursos Humanos a través de oportunidades (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), enfatizando el estímulo a mejor productividad y a la mejora de relaciones en el trabajo.

b) Beneficios para el gerente:

- Evaluar mejor y objetivamente el desempeño de los empleados al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado.
- Mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.
- Fomentar una mejor comunicación con sus subordinados a fin de expresar que la evaluación del desempeño es objetivo y que permite conocer cómo está el desempeño.

c) Beneficios para el trabajador:

- Conocer de una manera más clara las expectativas de su jefe y de la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño.
- Conocer su puntos fuertes y débiles de acuerdo a su evaluación.

- Conocer las decisiones que el líder toma en la mejora de su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) así como las que el trabajador debe realizar por sí mismo (aprendizaje, corrección de errores, calidad, etc.)
- Realizar una autoevaluación para su crecimiento profesional.

Cuando se planea, coordina y desarrolla correctamente la evaluación de desempeño este genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. (Chiavenato, 2011).

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- **Diseño Organizacional**
Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales (Chiavenato, 2002).
- **Organigrama**
Es la representación gráfica de la estructura de una entidad, en la que se muestran las unidades de organización que la integran, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de coordinación (Decreto Supremo N°054-2018-PCM Lineamientos de Organización del Estado, 2018).
- **Organización**
Consisten en formaciones sociales que se componen por individuos y grupos, dotado por una estructura que se comunica a través de una serie de elementos comunicacionales con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos (Almenara et al., 2005).
- **Dimensión estructural**
Describen las características internas de una organización y son susceptibles a la medición y comparación (Daft, 2015).

- Formalización
Se enfoca en la documentación formal en el interior de una organización, la cual incluye los procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales, todos estos documentos describen el comportamiento y las actividades de la organización (Daft, 2015).
- Especialización
Es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados (Daft, 2015).
- Jerarquía de la autoridad
Es el grado de autoridad, es decir de quién debe reportarse a quién o el nivel de dependencia, en el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales (Daft, 2015).
- Centralización
Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando las decisiones se mantienen en el nivel superior, la organización está centralizada, pero si las decisiones son transferidas a niveles organizacionales inferiores, se estaría dando el escenario de ser descentralizada (Daft, 2015)
- Desempeño Laboral
Es la capacidad de trabajo que tiene el individuo que labora dentro de una organización, en relación al acatamiento, o no, de las responsabilidades y funciones establecidas, a fin de lograr las metas trazadas, así como para el logro de su desarrollo personal, orientado a un trabajo eficiente y eficaz, con la finalidad de lograr el éxito individual y organizacional (Palmar y Valero, 2014).
- Compromiso institucional
Es un aspecto muy importante en una organización debido a que representa el grado de cooperación e iniciativa que tienen los trabajadores (Loayza Chacara, 2021). Asimismo, se puede considerar como el apego o la identificación que tiene el trabajador hacia su organización.

- Eficacia

Es el cumplimiento de objetivos y resultados esperados, centrada en el alcance de objetivos y no en la adecuada utilización de recursos. Cuando se dice que se es eficaz, se hace con una dimensión externa, considerando que cumple con los objetivos previstos, estando bien relacionado o adaptado con el entorno. En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos (Manene Cerragería, 2013).

- Eficiencia

Es el logro de los objetivos, pero con la menor utilización de recursos ya sean de carácter financiero, humano o tiempo. La eficiencia ocurre cuando se da la menor utilización de recursos para el logro de objetivos o cuando se logran más objetivos con la misma o menor cantidad de recursos (Manene Cerragería, 2013).

- Calidad de trabajo

Son las características plasmadas en una labor que permiten que el resultado de su trabajo sea de gran beneficio para la organización (Loayza Chacara, 2021). Siendo específicos Calidad para el sector público es considerada como la capacidad de una entidad pública para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con el menor coste posible.

- Servidor público

Representa a la persona que mantiene un lazo laboral con una entidad pública. En el marco de la Ley N°27815, Ley del Código ética de la Función Pública se considera como empleado público a todo funcionario o servidor de las entidades de la Administración Pública en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre del servicio del Estado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

El diseño organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

3.1.2 Hipótesis específicas

- La formalización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.
- La especialización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.
- La jerarquía de la autoridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.
- La centralización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable independiente

La variable independiente de la presente investigación es el Diseño Organizacional, se encarga de estructurar estratégica y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. De acuerdo a lo planteado por Daft (2015) manifiesta que existen factores que describen las características internas de la organización. Por tanto, la variable independiente para el presente trabajo se constituye por cuatro dimensiones que son: formalización, especialización, jerarquía de la autoridad y centralización.

3.2.1.1 Indicadores

Los indicadores que se consideraron en relación a las dimensiones determinadas para la variable independiente Diseño Organizacional son el producto de la revisión bibliográfica citada en la presente investigación.

Tabla 1

Dimensiones e indicadores de la variable independiente, Diseño Organizacional

Dimensión	Indicador
Formalización	Cantidad de documentación escrita que describe las actividades y el comportamiento.
Especialización	Nivel de división del trabajo según documentos de gestión.
Jerarquía de la autoridad	Niveles jerárquicos en la organización.
Centralización	Nivel de centralización en la toma de decisiones.

3.2.1.2 Escala para la medición de la variable

La escala para la medición de la variable independiente, Diseño Organizacional es de tipo Likert, es un instrumento donde el encuestado indica su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación (Matas, 2018). Asimismo, Hernández et al. (2014) plantea que el escalamiento de Likert son un conjunto de ítems que se muestran en forma de afirmaciones a fin de medir la reacción del sujeto escogiendo uno de las cinco puntos o categorías de la escala. El procedimiento es asignar un valor numérico a cada categoría, a fin de que se obtenga una puntuación en relación a la afirmación y finalmente la sumatoria de todas las afirmaciones daran al sujeto su total puntuación.

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

La variable dependiente de la presente investigación es el Desempeño Laboral cuya definición es la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo en el marco de sus responsabilidades y funciones asignadas dentro de una organización con el fin de alcanzar un objetivo en común ya establecido. La variable dependiente para esta investigación se constituye por cuatro dimensiones que son: Compromiso institucional, Eficacia, Eficiencia y Calidad del trabajo, cada dimensión cuenta con indicadores propios.

3.2.2.1 Indicadores

Los indicadores que se consideraron en relación a las dimensiones determinadas para la variable dependiente Desempeño laboral son el producto de la revisión bibliográfica citada en la presente investigación.

Tabla 2

*Dimensiones e indicadores de la variable dependiente
Desempeño Laboral*

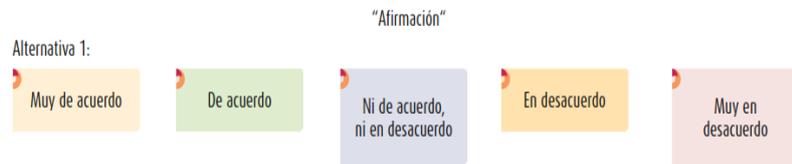
Dimensión	Indicador
Compromiso institucional	Compromiso del trabajador hacia la organización.
Eficacia	Objetivos y actividades culminadas.
Eficiencia	Logro de objetivos, menor cantidad de tiempo y menor cantidad de errores.
Calidad del Trabajo	Minuciosidad, pulcritud y empeño que pone al trabajo.

3.2.2.2 Escala para la medición de la variable

La escala para la medición de la variable dependiente, Desempeño Laboral es de tipo Likert, es un instrumento donde el encuestado indica su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación (Matas, 2018). Asimismo, Hernández et al. (2014) plantea que el escalamiento de Likert son un conjunto de ítems que se muestran en forma de afirmaciones a fin de medir la reacción del sujeto escogiendo uno de las cinco puntos o categorías de la escala. El procedimiento es asignar un valor numérico a cada categoría, a fin de que se obtenga una puntuación en relación a la afirmación y finalmente la sumatoria de todas las afirmaciones daran al sujeto su total puntuación.

Figura 23

Opciones o puntos en la Escala de Likert



Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación* (p.238), por R. Hernández, C. Fernández y M.P. Baptista, 2014, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación según su finalidad es de Tipo Básica, cuyo principal objetivo es el avance del conocimiento, sin intención de sacar otros beneficios económicos o sociales a largo plazo, y sin esfuerzos por aplicar los resultados de esta investigación a los problemas prácticos de forma inmediata.

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la Investigación es Correlacional. Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variable en una muestra o contexto en particular (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

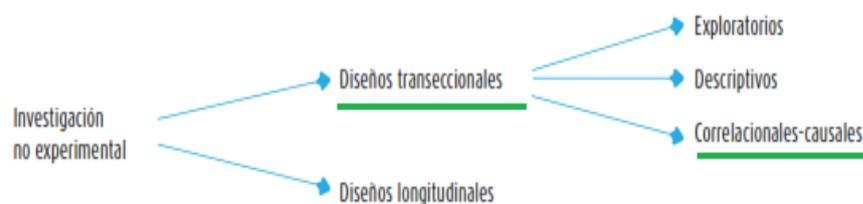
La investigación cuenta con un diseño No experimental- Transeccional Correlacional-causal. Hernández Sampieri et al. (2014) definen la investigación No experimental cuantitativa como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos

variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Así también manifiestan que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y estos a su vez se dividen en exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales y que los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. (pp.152-157).

Figura 24

Diseño de investigación



Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación* (p.155), por R. Hernández, C. Fernández y M.P. Baptista, 2014, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

De forma gráfica el diseño general es el siguiente:

$$X \text{ ————— } Y$$

Donde **X** es la variable independiente, Diseño Organizacional y **Y** la variable dependiente, Desempeño Laboral.

3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de estudio

La presente investigación tuvo como unidad de estudio a la Dirección Regional de Educación de Moquegua.

3.7.2 Población

La investigación tiene como población a todos los servidores públicos de la Dirección Regional de Educación de Moquegua que se encuentran en estado de actividad, siendo 50 personas bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N°276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público, 24 personas bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N°1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios y 12 personas bajo la Ley N°29944, Ley de Reforma Magisterial; por consiguiente, la población de la presente investigación está conformado por 86 personas.

Tabla 3

Distribución de trabajadores según régimen laboral

Régimen Laboral	N° de servidores públicos	Porcentaje
Decreto Legislativo N°276	50	58.14 %
Decreto Legislativo N°1057	24	27.91 %
Ley N°29944	12	13.95 %
Total	86	100 %

3.7.3 Muestra

Para determinar la muestra de la investigación se utilizó una fórmula estadística para población finita, considerando un nivel de confianza

de 95% y un margen de error de 5% dando como resultado una muestra de 70 servidores públicos pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Moquegua.

Datos a considerar:

Población	N=86
Nivel de confianza (95%)	Z=1.96
Proporción a favor	p=0.5
Proporción en contra	q=0.5
Error de precisión	d=5%

Fórmula

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{86 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (86 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 70$$

Muestra por estratos

La muestra probabilística estratificada de acuerdo Hernández Sampieri et al. (2014) es definida como el muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento, para la presente investigación se consideró una muestra por estratos con una fracción constante de 0.81(*fh*).

Fórmula

$$(Nh) (fh) = nh$$

Tabla 4*Muestra por estratos*

Régimen Laboral	Población	Muestra
Decreto Legislativo N°276	50	41
Decreto Legislativo N°1057	24	19
Ley N°29944	12	10
Total	86	70

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1 Procedimiento

Después de la recolección de datos se realizó el procesamiento de la información, mediante la herramienta Microsoft Excel se elaboró un consolidado que refleja los resultados por cada variable procesada. Posterior a ello para la presente investigación se utilizó los siguientes estadísticos:

- Para la clasificación y presentación de los datos se utilizaron tablas de distribución de frecuencia y gráficos estadísticos.
- Para la comprobación de la Hipótesis de la presente investigación, se utilizó el Estadístico de contraste: rho de Spearman

3.8.2 Técnicas

La técnica que se utilizó para la presente investigación es la encuesta, de acuerdo a Hernández y otros (2014) definen la encuesta como el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (p.217). De igual forma se realizó análisis documental.

3.8.3 Instrumentos

Para la presente investigación se utilizó como instrumento el Cuestionario para recolección de los datos, se tendrá un Cuestionario por cada variable, para la variable Independiente Diseño Organizacional y para la variable dependiente Desempeño Laboral. Para la presente investigación se validaron los instrumentos mediante el juicio de expertos y la prueba de confiabilidad mediante el método de Alfa Cronbach.

Cuestionario 1: Cuestionario sobre Diseño Organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,856	20

Los resultados del análisis de fiabilidad demostraron que el índice de confiabilidad es alto ($\alpha=0.856$), esto implica que el instrumento: Cuestionario 1: Cuestionario sobre Diseño Organizacional es confiable.

Cuestionario 2: Cuestionario sobre Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	19

Los resultados del análisis de fiabilidad demostraron que el índice de confiabilidad es alto ($\alpha=0.825$), esto implica que el instrumento: Cuestionario 1: Cuestionario sobre Desempeño Laboral es confiable.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El desarrollo del informe de investigación nace de la consecución de pasos ordenados para dar suficiente solidez al proceso, por tanto, se inició con la revisión de bibliografía concerniente a las variables Diseño Organizacional y Desempeño Laboral, lo que permitió establecer las respectivas dimensiones e indicadores para lograr una operacionalización que permita analizar los objetivos establecidos asimismo la posterior identificación de la técnica e instrumento a utilizar para la recolección de información, que en esta investigación fueron dos instrumentos, el Cuestionario 1 denominado “Cuestionario sobre Diseño Organizacional” y el Cuestionario 2 denominado “Cuestionario sobre Desempeño Laboral”. Siendo el lugar de aplicación de la investigación la Dirección Regional de Educación de Moquegua (DREMO) y a fin de poder realizar el levantamiento de información a través de los Cuestionarios, se solicitó el permiso correspondiente a la DREMO, asimismo se explicó de forma verbal al responsable del área de Personal la importancia de esta investigación y el compromiso de entregar los resultados que se obtengan del mismo, en consecuencia la Dirección Regional de Educación de Moquegua mediante Carta N°195-2022-GRM/DRE-MOQUEGUA/OA-APER otorgó la autorización para la aplicación de los Cuestionarios, de esta forma se contó con los permisos administrativos correspondientes. El trabajo de Campo de la presente investigación se inició en el mes de Setiembre del 2022, con los instrumentos respectivamente validados mediante Juicio de Expertos y la confiabilidad mediante Alfa de Cronbach,

los Cuestionarios se dividieron de la siguiente forma:

Tabla 5

Formato del Cuestionario 1

Cuestionario 1 Cuestionario sobre Diseño Organizacional	
Datos Generales	4 enunciados
Dimensión Formalización	5 proposiciones
Dimensión Especialización	6 proposiciones
Dimensión Jerarquía de la Autoridad	5 proposiciones
Dimensión Centralización	4 proposiciones
Total proposiciones	20 proposiciones

Nota. Cuestionario del instrumento aplicado.

Tabla 6

Formato del Cuestionario 2

Cuestionario 2 Cuestionario sobre Desempeño Laboral	
Datos Generales	4 enunciados
Dimensión Compromiso Institucional	6 proposiciones
Dimensión Eficacia	4 proposiciones
Dimensión Eficiencia	4 proposiciones
Dimensión Calidad de Trabajo	5 proposiciones
Total proposiciones	19 proposiciones

Nota. Cuestionario del instrumento aplicado.

La aplicación de encuestas utilizando los cuestionarios se realizó de forma presencial, con formatos impresos, habiéndose realizado breves explicaciones personalizadas a cada uno de los trabajadores u oficinas participantes, en espacios libres de la jornada laboral sin interrumpir sus actividades y responsabilidades, dada una coordinación previa con el Área de Personal quien brindó una lista detallada de los trabajadores de la sede administrativa, incluyendo servidores estables y a plazo fijo de todas las

modalidades de servicio público hacia el Estado, se obtuvo al final de la recolección unos 70 cuestionarios resueltos, iniciando con el traslado de las respuestas a base de datos digitales con la tecnología de Microsoft Excel e IBM SPSS, para presentar los resultados detallados en esta sección.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La base de datos obtenida del traslado de los cuestionarios al software estadístico requiere un respectivo procesamiento, análisis e interpretación.

- a. Recodificación: Las variables diseño organizacional y desempeño laboral, fueron trasladadas a su base de datos respectivamente, para tratamiento necesitaron ser recodificadas por enunciado para un mejor orden, realizándose un análisis de frecuencias proposición por proposición según respuesta marcada de la escala Likert, habiendo siendo necesario aplicar una comprobación final de una correcta reasignación mediante análisis estadístico descriptivo.
- b. Creación de dimensiones: Se agruparon las proposiciones según el marco teórico utilizado en sus respectivas dimensiones, realizando la sumatoria de los valores asignados por la escala de Likert para la generación de los valores que representaron a las dimensiones. Dados los procesos de validez y confiabilidad se pudo asegurar que las dimensiones que integran cada variable son útiles y coherentes.
- c. Creación de variables: Luego de obtenidos los valores de las dimensiones, se procedió a agrupar según la operacionalización para obtener las sumatorias de puntajes necesarios que representaron a las variables independiente y dependiente, con el respectivo análisis de frecuencias.

- d. Baremación: Proceso mediante el cual se asignó puntaje por dimensión y variable operacionalizada. Este proceso implicó identificar el criterio para denominar el nivel y rango de puntaje respectivo (muy alto, alto, medio, bajo), sumándose los puntos para cada caso y otorgando una calificación.

- e. Creación de tablas y gráficas estadísticas: La representación visual de la organización de los datos generó tablas de frecuencias y gráficos de las mismas, se incluyó una breve interpretación descriptiva según las características de la investigación en el sector educativo, habiéndose generado mediante Microsoft Excel e IBM SPSS.

- f. Comprobación de hipótesis de investigación: Fue necesario para evaluar la validez de la hipótesis general y específicas, habiéndose formulado sus respectivas hipótesis nula y alternativa, elegido el nivel de significancia de 0.05, usual para estudios Sociales y un método de prueba estadística según la distribución de los datos.

- g. Generación del modelo estadístico: Implicó la construcción de un modelo que explicara la relación entre las variables. Fue necesario haber identificado la variables independiente y dependiente, por lo que se utilizará modelos similares a los utilizados en los antecedentes internacionales, nacionales y locales.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Cuestionario sobre Diseño Organizacional

Enunciado 1:

Tabla 7

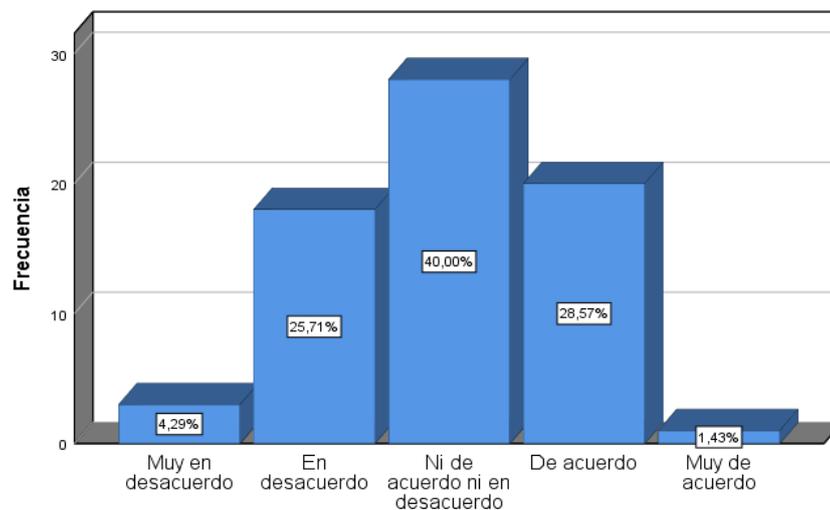
La DREMO cuenta con documentos formales que detallen los procedimientos para un trabajo eficaz y eficiente

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	4.29%
En desacuerdo	18	25.71%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	40.00%
De acuerdo	20	28.57%
Muy de acuerdo	1	1.43%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 25

La DREMO cuenta con documentos formales que detallen los procedimientos para un trabajo eficaz y eficiente.



Nota. Construida a partir de la Tabla 5.

Descripción. En la Tabla 5 y Figura 25, se observa que la mayoría de los encuestados en relación a los documentos formales que detalles el procedimiento a seguir para alcanzar un trabajo eficaz y eficiente, un 40.0% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 28.57% está de acuerdo, un 25.71% está en desacuerdo y en una cantidad mínima un 4.29% está muy en desacuerdo y un 1.43% está muy de acuerdo, por lo que identificar que la mayoría de trabajadores no está de acuerdo ni en desacuerdo en contar con la documentación necesaria, implicaría que, como cualquier institución pública, cuenta con documentos de gestión pero probablemente estos se encuentren desactualizados o no hayan sido socializados debidamente, debiéndose recurrir al empirismo.

Enunciado 2:

Tabla 8

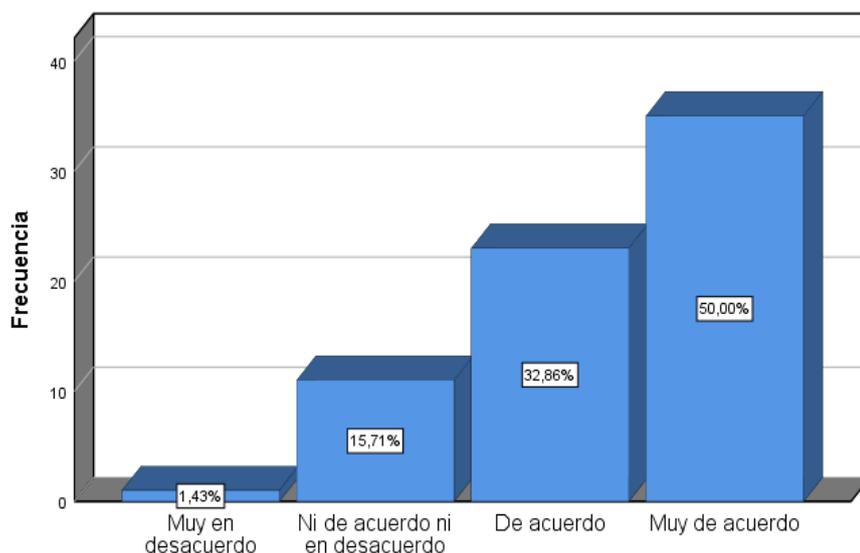
El Manual de Procedimientos (MAPRO) de la DREMO debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	15.71%
De acuerdo	23	32.86%
Muy de acuerdo	35	50.00%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 26

El Manual de Procedimientos (MAPRO) de la DREMO debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 6.

Descripción. En la Tabla 6 y Figura 26, se observa que la mayoría de los encuestados en relación al Manual de Procedimientos y su actualización para un mejor desempeño laboral, un 50.0% está muy de acuerdo, seguido de un 32.86% que está de acuerdo, un 15.71% y un 1.43% que están ni de acuerdo ni en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente, por lo que se identifica que los servidores públicos evidencian una percepción con respecto al Manual de Procedimientos como un documento de gestión que, por diferentes circunstancias, no está acorde a la actualidad que día a día se vive en la institución pública.

Enunciado 3:

Tabla 9

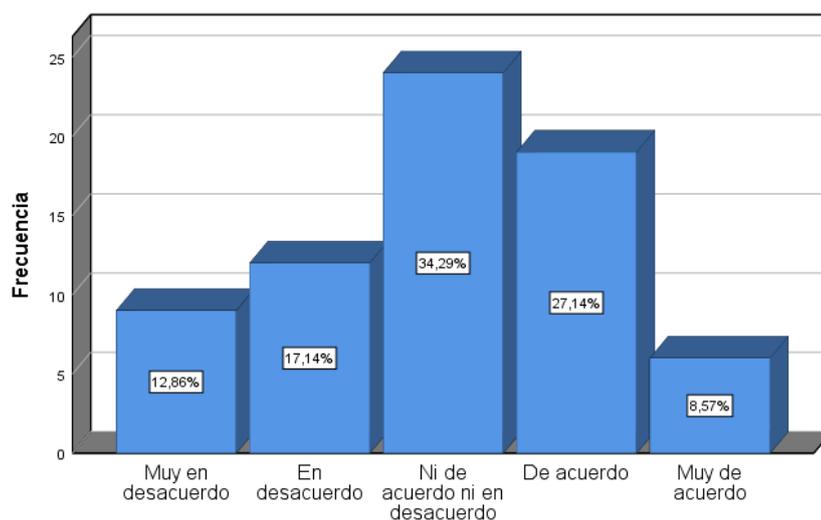
Tiene conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) de la DREMO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	12.86%
En desacuerdo	12	17.14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	34.29%
De acuerdo	19	27.14%
Muy de acuerdo	6	8.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 27

Tiene conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) de la DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 7.

Descripción. En la Tabla 7 y Figura 27, se observa que la mayoría de los encuestados en relación al conocimiento de existencia y utilidad del reglamento interno de trabajo, un 34.29% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 27.14% está de acuerdo, un 8.57% está muy de acuerdo y finalmente en desacuerdo y muy en desacuerdo en 17.14% y 12.86% respectivamente, por lo que se observa que la mayoría de servidores públicos percibe al Reglamento Interno de Trabajo como un documento de gestión con deficiencias, probablemente en su vigencia o su implementación.

Enunciado 4:

Tabla 10

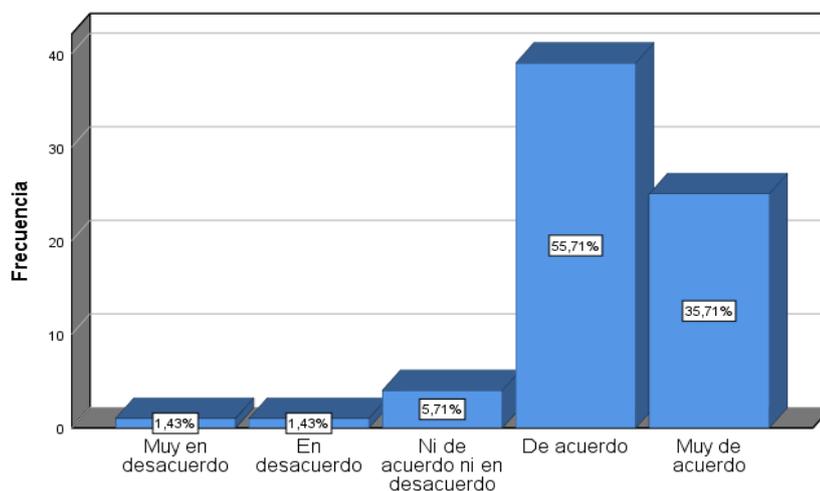
Importancia de la definición de los procesos estratégicos, operativos y de soporte para un mejor desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5.71%
De acuerdo	39	55.71%
Muy de acuerdo	25	35.71%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 28

Importancia de la definición de los procesos estratégicos, operativos y de soporte para un mejor desempeño laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 8.

Descripción. En la Tabla 8 y Figura 28, se observa que la mayoría de los encuestados en relación a la importancia de definirse oportunamente los procesos estratégicos, operativos y de soporte para un mejor desempeño laboral, la mayoría en un 55.71% y 35.71% se muestran de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, mientras que en mínima cantidad, un 5.71% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 1.43% tanto en desacuerdo como en muy desacuerdo con el mismo valor, por lo que se describiría este fenómeno a la gran cantidad de servidores públicos con estudios superiores, formación y experiencia en gestión pública, dado que consideran de vital importancia el planeamiento estratégico para la consecución de los objetivos institucionales de todas las áreas.

Enunciado 5:

Tabla 11

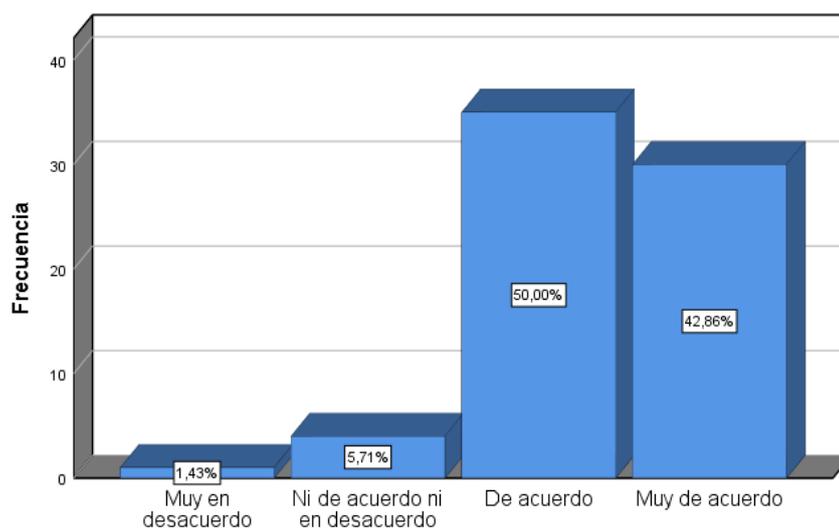
Los flujogramas coadyuvan en el cumplimiento de las funciones

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5.71%
De acuerdo	35	50.00%
Muy de acuerdo	30	42.86%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 29

Los flujogramas coadyuvan en el cumplimiento de las funciones



Nota. Construida a partir de la Tabla 9.

Descripción. En la Tabla 9 y Figura 29, se observa que la mayoría de los encuestados en relación a los flujogramas y si coadyuven en el cumplimiento de las funciones laborales, la mayoría en un 50.00% y 42.86% se muestran de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, mientras que en mínima cantidad, con 5.71% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.43% muy en desacuerdo, por lo que se evidencia que los organizadores visuales, son elementos de gran comprensión para explicar las diferentes funciones y fomentar un ambiente de orden en esta institución pública.

Enunciado 6:

Tabla 12

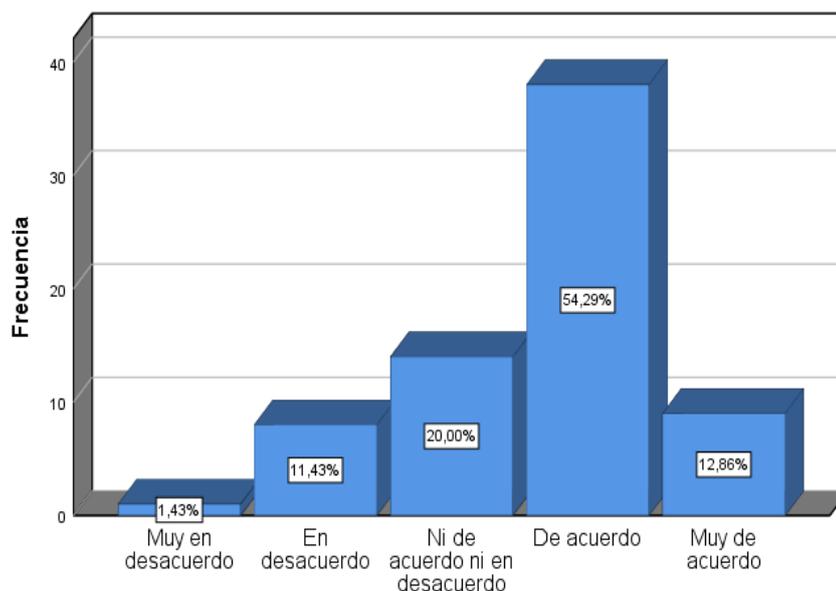
Tiene conocimiento del nivel de especialización de las funciones que le corresponden

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	8	11.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20.00%
De acuerdo	38	54.29%
Muy de acuerdo	9	12.86%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 30

Tiene conocimiento del nivel de especialización de las funciones que le corresponden.



Nota. Construida a partir de la Tabla 10.

Descripción. En la Tabla 10 y Figura 30, se observa que la mayoría de los encuestados en relación al conocimiento del nivel de especialización de las funciones asignadas, un 54.29% afirma estar de acuerdo, un 20.00% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 12.86% muy de acuerdo, un 11.43% en desacuerdo y 1.43% muy en desacuerdo, por lo que se percibe que independientemente, si un documento de gestión asigno o no la función a desarrollar, el propio trabajo a promovido que la experiencia sea la guía para cumplir el trabajo en la sede administrativa.

Enunciado 7:

Tabla 13

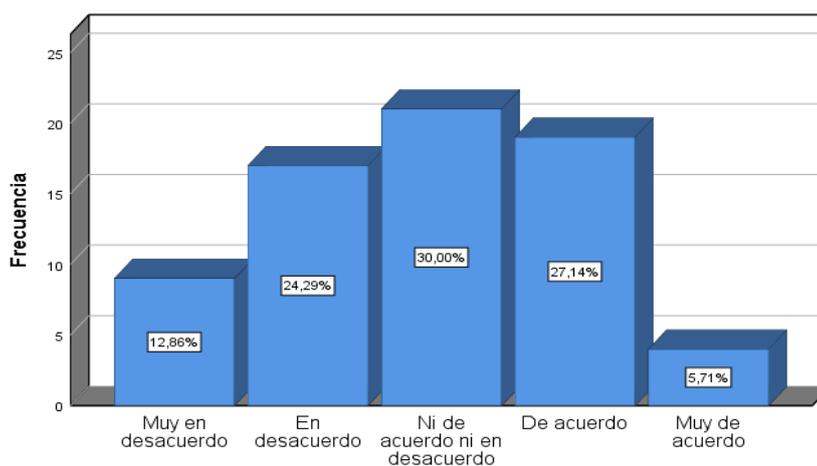
No existencia de la duplicidad de funciones que generen desorden y retrasos en los procedimientos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	12.86%
En desacuerdo	17	24.29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	30.00%
De acuerdo	19	27.14%
Muy de acuerdo	4	5.71%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 31

No existencia de la duplicidad de funciones que generen desorden y retrasos en los procedimientos.



Nota. Construida a partir de la Tabla 11.

Descripción. En la Tabla 11 y Figura 31, se observa que la mayoría de los encuestados en relación a la no existencia de la duplicidad de funciones que generen desorden y retrasos en los procedimientos, un 30.0% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 27.14% de acuerdo, un 24.28% en desacuerdo, un 12.86% muy desacuerdo y un 5.71% muy de acuerdo, se visualiza que esta percepción es tan diversa, por tanto se infiere que puede responder a que existen contrataciones de corto tiempo donde se evidencia este suceso.

Enunciado 8:

Tabla 14

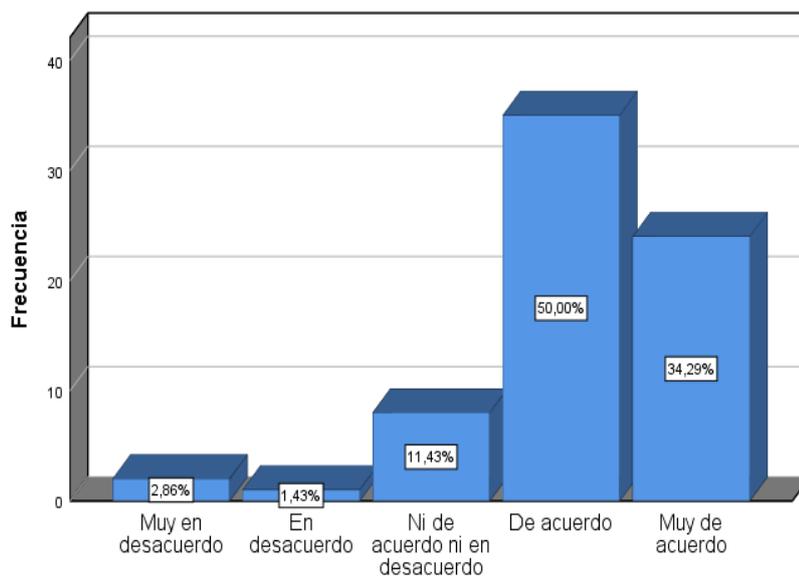
El Manual de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	2.86%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11.43%
De acuerdo	35	50.00%
Muy de acuerdo	24	34.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 32

El Manual de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.



Nota. Construida a partir de la Tabla 12.

Descripción. En la Tabla 12 y Figura 32, se observa que de los encuestados en relación al Manual de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral, un 50.00% y 34.29% afirma estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, un 11.43% ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 2.86% muy en desacuerdo y 1.43% en desacuerdo, por lo que se observa que la mayor parte de los servidores públicos percibe una urgente actualización de este documento básico de gestión pública.

Enunciado 9:

Tabla 15

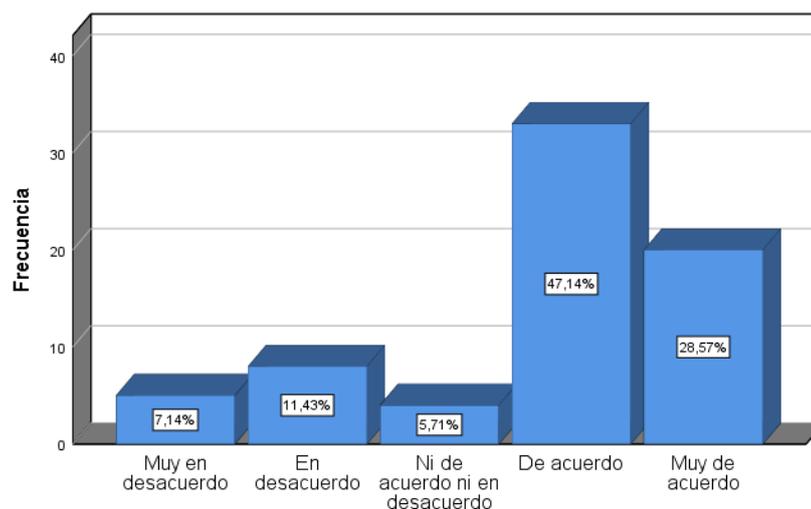
El Reglamento de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	7.14%
En desacuerdo	8	11.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5.71%
De acuerdo	33	47.14%
Muy de acuerdo	20	28.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 33

El Reglamento de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.



Nota. Construida a partir de la Tabla 13.

Descripción. En la Tabla 13 y Figura 33, se observa que de los encuestados en relación al Reglamento de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral, un 47.14% y 28.57% afirma estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, un 11.43% en desacuerdo, un 7.14% muy desacuerdo y un 5.71% ni de acuerdo ni en desacuerdo, evidenciándose que lastimosamente aún desconocen que al ser un Órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Moquegua no nos corresponde contar con un Reglamento de Organización y Funciones debido a que el marco legal ha cambiado y solo nos correspondería un Manual de Operaciones.

Enunciado 10:

Tabla 16

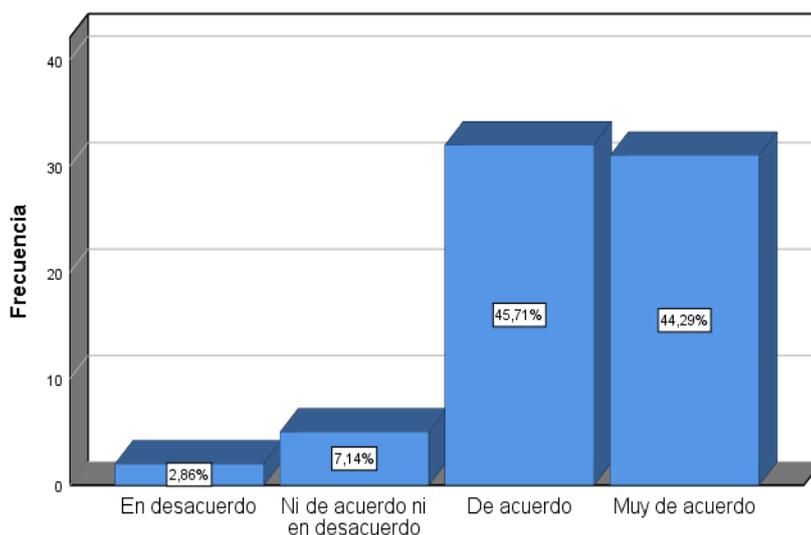
Debería elaborarse el Manual de Operaciones que defina las funciones y procesos por unidad orgánica.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	2.86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7.14%
De acuerdo	32	45.71%
Muy de acuerdo	31	44.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 34

Debería elaborarse el Manual de Operaciones que defina las funciones y procesos por unidad orgánica.



Nota. Construida a partir de la Tabla 14.

Descripción. En la Tabla 14 y Figura 34, se observa que de los encuestados en relación a la elaboración del Manual de Operaciones que defina las funciones y procesos por unidad orgánica, un 45.71% está de acuerdo junto a un 44.29% que está muy de acuerdo, mientras que un 7.14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2.86% está en desacuerdo, por lo que, se percibe es necesaria la respectiva elaboración considerando el marco normativo vigente.

Enunciado 11:

Tabla 17

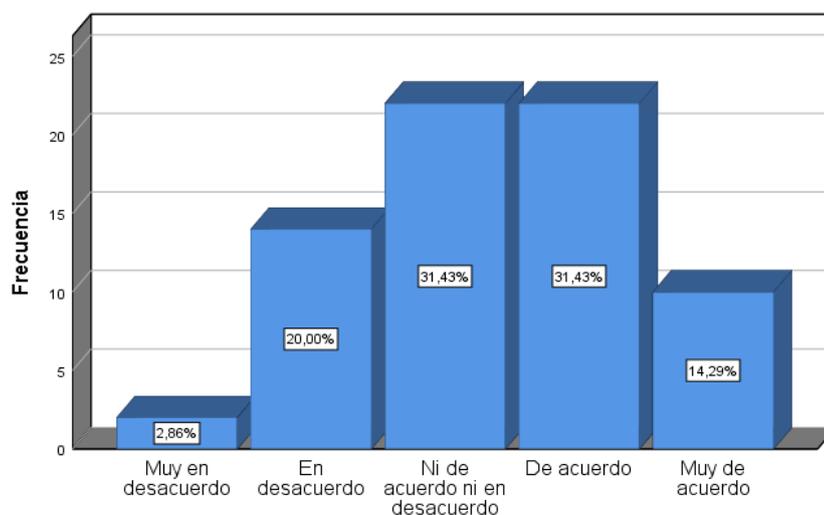
Las funciones y las unidades orgánicas son las adecuadas para la prestación de un buen servicio por parte de la DREMO.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	2.86%
En desacuerdo	14	20.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	31.43%
De acuerdo	22	31.43%
Muy de acuerdo	10	14.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 35

Las funciones y las unidades orgánicas son las adecuadas para la prestación de un buen servicio por parte de la DREMO.



Nota. Construida a partir de la Tabla 15.

Descripción. En la Tabla 15 y Figura 35, se observa que de los encuestados en relación a si las funciones y las unidades orgánicas son las adecuadas para la prestación de un buen servicio por parte de la DREMO, existe un 31.43% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo y misma cantidad para de acuerdo, un 14.29% muy de acuerdo, un 20.00% en desacuerdo y un 2.86% muy en desacuerdo, por lo que se percibe que no todos consideran estar en el nivel más adecuado de prestación de servicio, pudiéndose aprovechar esto para la mejora continua.

Enunciado 12:

Tabla 18

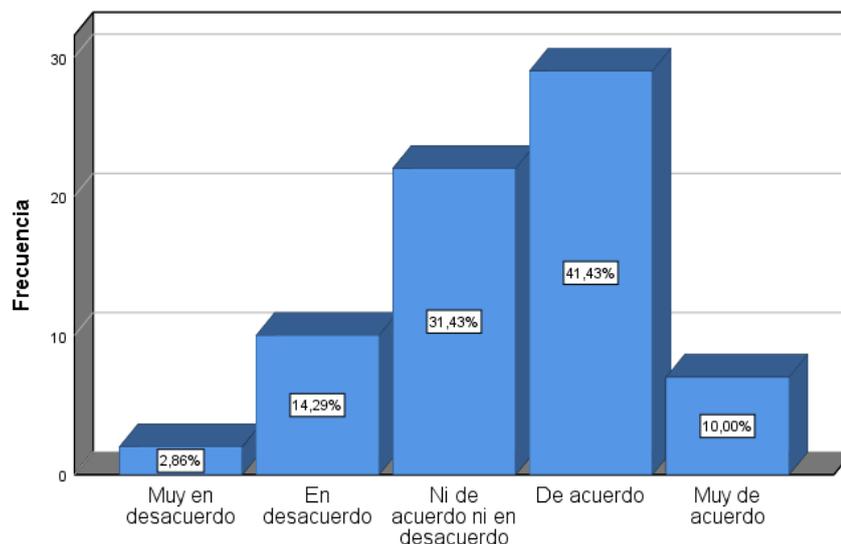
De acuerdo al organigrama de la DREMO la jerarquía de autoridad (quién le reporta a quién) es adecuada para el buen funcionamiento.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	2.86%
En desacuerdo	10	14.29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	31.43%
De acuerdo	29	41.43%
Muy de acuerdo	7	10.00%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 36

De acuerdo al organigrama de la DREMO la jerarquía de autoridad (quién le reporta a quién) es adecuada para el buen funcionamiento



Nota. Construida a partir de la Tabla 16.

Descripción. En la Tabla 16 y Figura 36, se observa que de los encuestados en relación a la conformidad si de acuerdo al organigrama de la DREMO la jerarquía de autoridad (quién le reporta a quién) es adecuada para el buen funcionamiento, un 41.43% está de acuerdo, un 31.43% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 14.29% en desacuerdo, un 10.00% muy de acuerdo y un mínimo con 2.86% está muy en desacuerdo, se observa que aún persiste un poco de confusión a la hora de tener clara la estructura de autoridad en la organización.

Enunciado 13:

Tabla 19

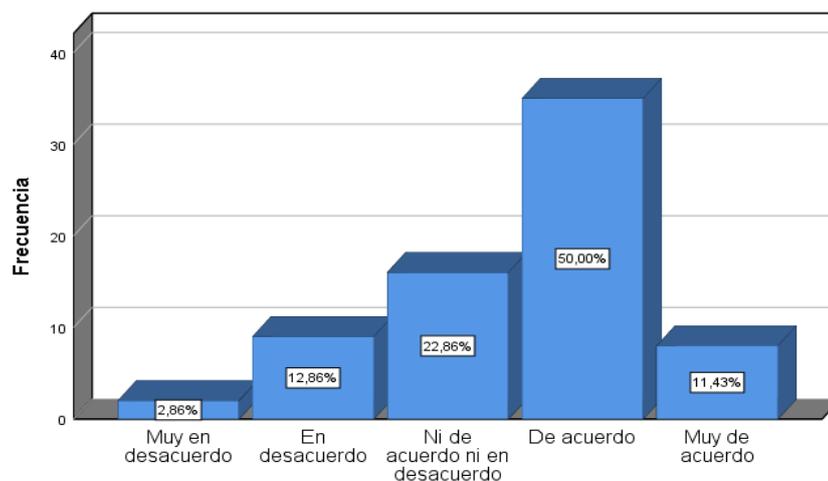
Los niveles jerárquicos de la DREMO influyen en su desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	2.86%
En desacuerdo	9	12.86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22.86%
De acuerdo	35	50.0%
Muy de acuerdo	8	11.43%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 37

Los niveles jerárquicos de la DREMO influyen en su desempeño laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 17.

Descripción. En la Tabla 17 y Figura 37, se observa que de los encuestados en relación si los niveles jerárquicos de la DREMO influyen en su desempeño laboral, un 50.00% está de acuerdo, un 22.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 12.86% está en desacuerdo, un 11.43% muy de acuerdo y un 2.86% está muy en desacuerdo, por lo que se percibe que lamentablemente esta institución pública aun no puede aplicar modelos modernos de gestión como las estructuras horizontales, debiéndose respetar para cualquier proceso la pirámide jerárquica.

Enunciado 14:

Tabla 20

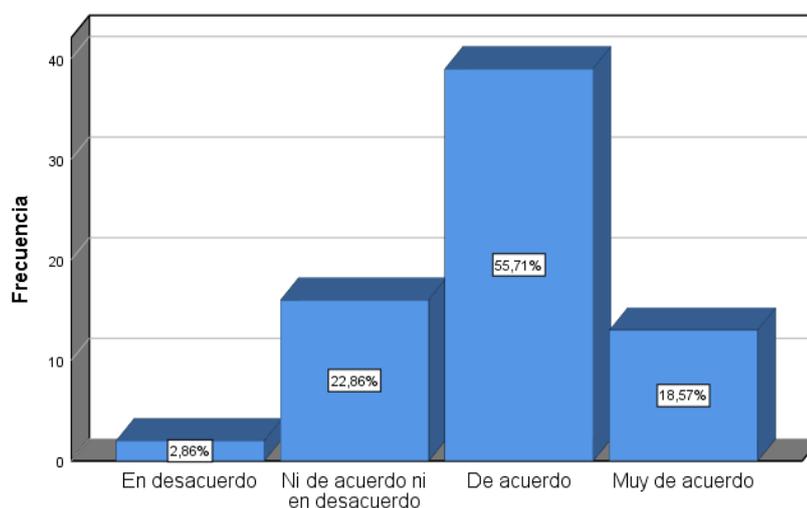
Influye en el desempeño laboral la distribución de los servidores públicos en las distintas áreas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	2	2.86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22.86%
De acuerdo	39	55.71%
Muy de acuerdo	13	18.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 38

Influye en el desempeño laboral la distribución de los servidores públicos en las distintas áreas



Nota. Construida a partir de la Tabla 18

Descripción. En la Tabla 18 y Figura 38, se observa que de los encuestados en relación a la influencia en el desempeño laboral la distribución de los servidores públicos en las distintas áreas, un 55.71% está de acuerdo, un 18.57% está muy de acuerdo, un 22.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 2.86% está en desacuerdo,, por lo que se visualiza que para una cantidad importante de servidores públicos la comodidad en su ambiente físico de trabajo es importante para rendir adecuadamente a las exigencias de la sede administrativa.

Enunciado 15:

Tabla 21

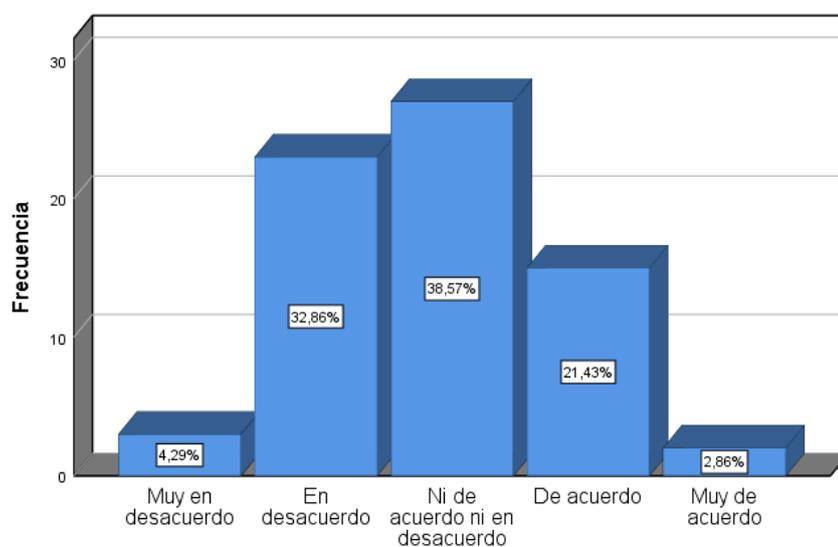
A mayor personal a cargo será mejor el desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	4.29%
En desacuerdo	23	32.86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	38.57%
De acuerdo	15	21.43%
Muy de acuerdo	2	2.86%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 39

A mayor personal a cargo será mejor el desempeño laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 19.

Descripción. En la Tabla 19 y Figura 39, se observa que de los encuestados en relación a si consideran que a mayor personal a cargo será mejor el desempeño laboral, un 38.57% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 32.86% en desacuerdo, un 21.43% de acuerdo, un 4.29% está muy desacuerdo y finalmente un 2.86% está muy de acuerdo, por lo que se puede evidenciar esta disparidad debido a que la percepción según el personal cambia con el transcurrir de las generaciones, hace algunos años se normalizaba que a mayor cantidad de personal a cargo, eras un gran jefe sin embargo el nivel de responsabilidad podía acarrear enfermedades derivadas del estrés, mientras que generaciones más jóvenes consideran que la responsabilidad debe ser adecuada.

Enunciado 16:

Tabla 22

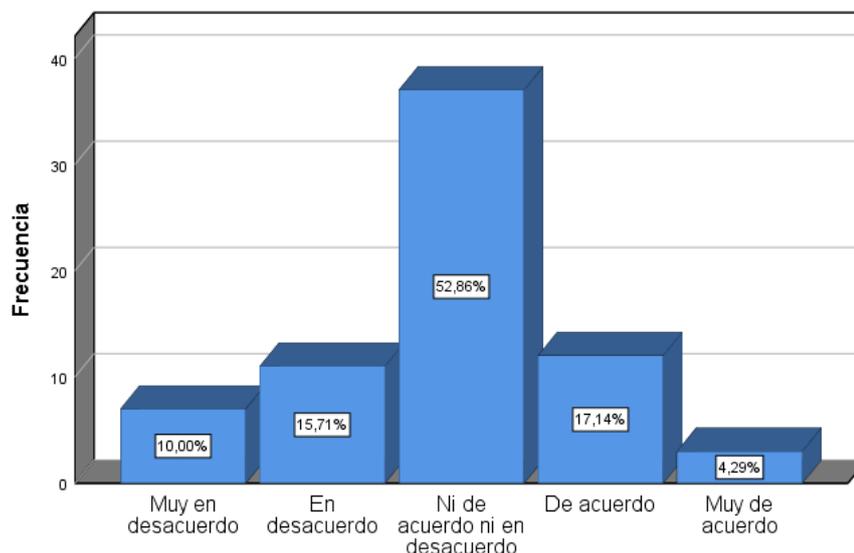
A menor personal a cargo será mejor el desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	10.0%
En desacuerdo	11	15.71%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	52.86%
De acuerdo	12	17.14%
Muy de acuerdo	3	4.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 40

A menor personal a cargo será mejor el desempeño laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 20.

Descripción. En la Tabla 20 y Figura 40, se observa que de los encuestados en relación a si consideran que a menor personal a cargo será mejor el desempeño laboral, un 52.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo el porcentaje mayoritario, un 17.14% está de acuerdo, un 15.71% está en desacuerdo, un 10.00% está muy en desacuerdo y un 4.29% está muy de acuerdo, por lo que se puede evidenciar con mayor notoriedad en comparación al enunciado anterior que el talento humano de la sede administrativa de la DREMO no considera ni bueno ni malo el sobrecargar de responsabilidades con otros puestos a determinados perfiles.

Enunciado 17:

Tabla 23

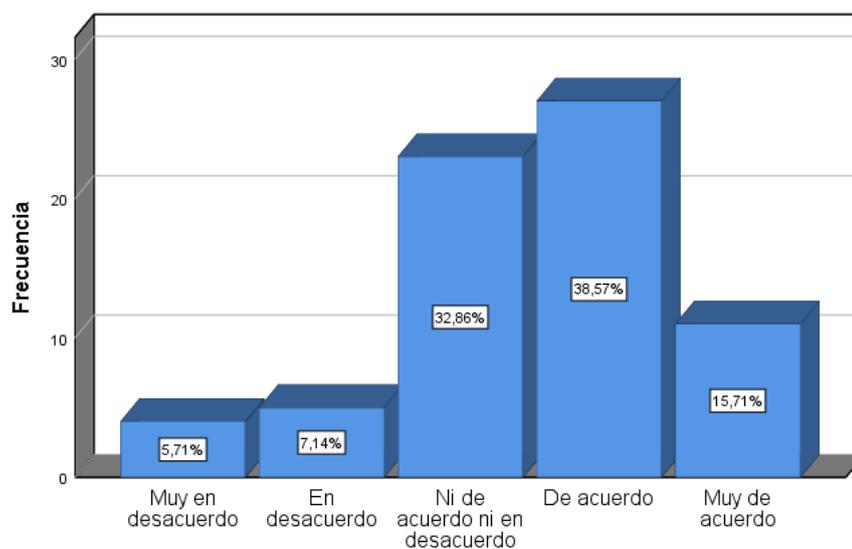
En la DREMO existe un nivel alto de centralización en la toma de decisiones

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	5.71%
En desacuerdo	5	7.14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	32.86%
De acuerdo	27	38.57%
Muy de acuerdo	11	15.71%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 41

En la DREMO existe un nivel alto de centralización en la toma de decisiones



Nota. Construida a partir de la Tabla 21.

Descripción. En la Tabla 21 y Figura 41, se observa que de los encuestados en relación a si en la DREMO existe un nivel alto de centralización en la toma de decisiones, un 38.57% está de acuerdo, un 32.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15.71% está muy de acuerdo, un 7.14% está en desacuerdo y 5.71% está muy en desacuerdo, por lo que se puede percibir que un considerable porcentaje está afirmando el centralismo que existiría en ciertos puestos directivos o de áreas de la DREMO.

Enunciado 18:

Tabla 24

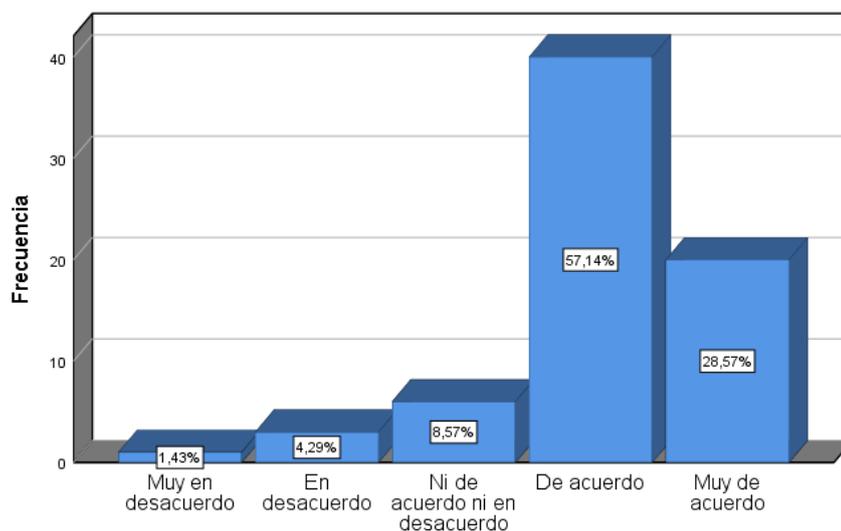
La delegación de funciones es necesaria para un mejor desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	3	4.29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	8.57%
De acuerdo	40	57.14%
Muy de acuerdo	20	28.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 42

La delegación de funciones es necesaria para un mejor desempeño laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 22.

Descripción. En la Tabla 22 y Figura 42, se observa que de los encuestados en relación a si la delegación de funciones es necesaria para un mejor desempeño laboral, un 57.14% está de acuerdo, un 28.57% está muy de acuerdo, y en poca cantidad un 8.57% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 4.29% en desacuerdo y 1.43% muy en desacuerdo, por lo que se puede notar que un trabajador con menor recargo de funciones puede percibir un mejor clima laboral, dado que la carga de responsabilidades se distribuye de forma justa.

Enunciado 19:

Tabla 25

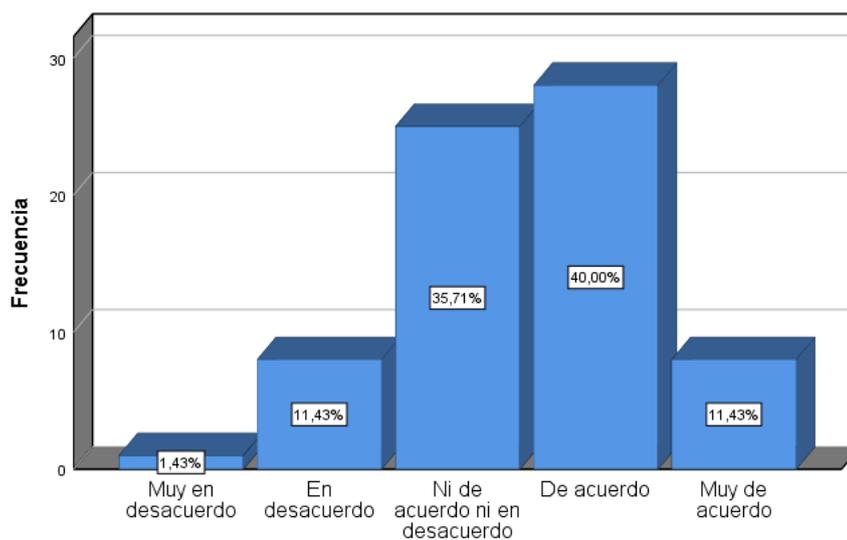
El nivel de centralización influye en su desempeño laboral.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	8	11.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	35.71%
De acuerdo	28	40.0%
Muy de acuerdo	8	11.43%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 43

El nivel de centralización influye en su desempeño laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 23.

Descripción. En la Tabla 23 y Figura 43, se observa que de los encuestados en relación a si el nivel de centralización influye en su desempeño laboral, un 40.00% está de acuerdo, un 35.71% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 11.43% está muy de acuerdo y la misma cantidad en desacuerdo y 1.43% muy en desacuerdo, por lo que se puede visualizar que pese a que algún servidor público tenga iniciativa, necesariamente deberá someterse al rigor administrativo para proponer nuevos procedimientos en mejora de su trabajo, característica propia de la burocracia del Estado.

Enunciado 20:

Tabla 26

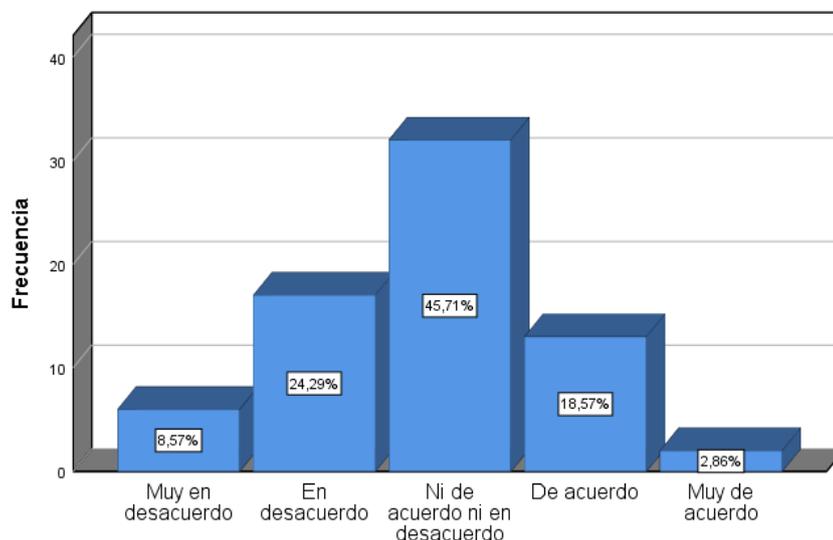
Existe un nivel alto de descentralización en la toma de decisiones

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	8.57%
En desacuerdo	17	24.29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	45.71%
De acuerdo	13	18.57%
Muy de acuerdo	2	2.86%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 44

Existe un nivel alto de descentralización en la toma de decisiones



Nota. Construida a partir de la Tabla 24.

Descripción. En la Tabla 24 y Figura 44, se observa que de los encuestados en relación a si existe un nivel alto de descentralización en la toma de decisiones, un 45.71% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 24.29% está en desacuerdo, un 18.57% de acuerdo, un 8.57% muy en desacuerdo y un 2.86% muy de acuerdo, por lo que se puede observar que no existe un consenso común con este enunciado, dado que si bien existe esfuerzos nacionales de modernizar la gestión pública la sede administrativa de DREMO aún no percibe grandes cambios.

4.3.2 Cuestionario sobre Desempeño Laboral

Enunciado 1:

Tabla 27

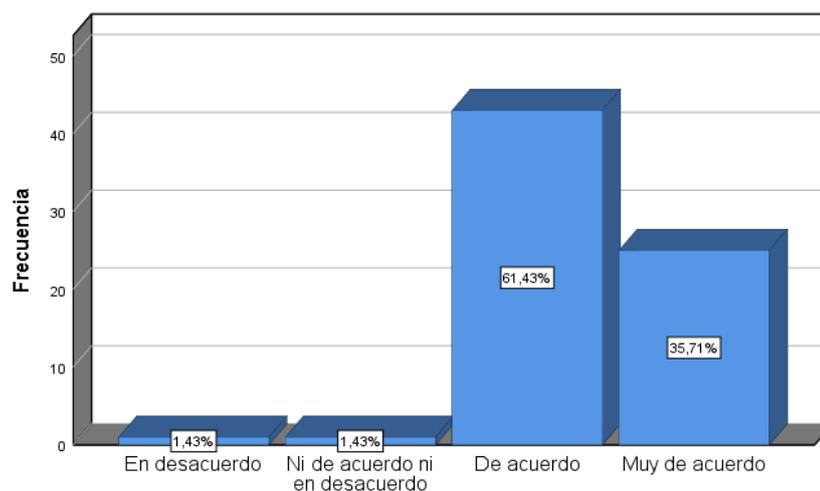
Siente compromiso con la DREMO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.43%
De acuerdo	43	61.43%
Muy de acuerdo	25	35.71%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 45

Siente compromiso con la DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 25.

Descripción. En la Tabla 25 y Figura 45, se observa que de los encuestados en relación a si sienten compromiso con la DREMO, positivamente un 61.43% y 35.71% están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, mientras que 1.43% están en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente, por lo que se puede mencionar que la mayoría de trabajadores de esta institución pública se sienten comprometidos con la organización.

Enunciado 2:

Tabla 28

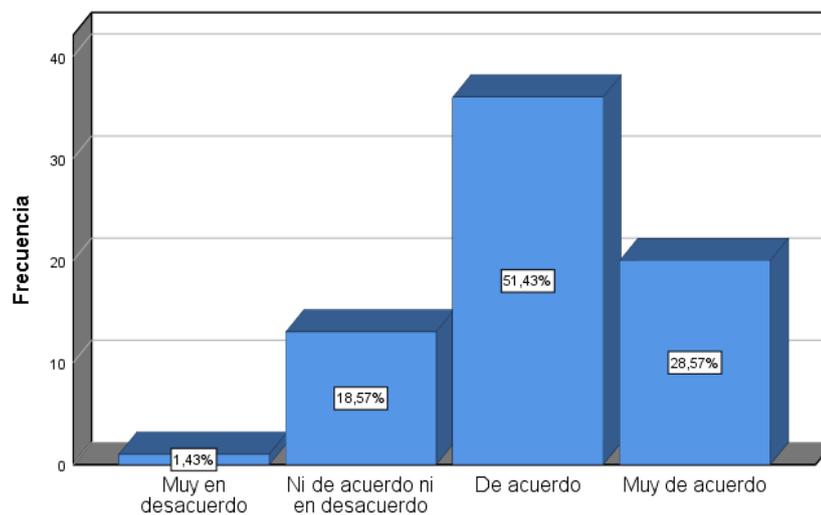
Fuerte sensación de pertenecer a la DREMO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	18.57%
De acuerdo	36	51.43%
Muy de acuerdo	20	28.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 46

Fuerte sensación de pertenecer a la DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 26.

Descripción. En la Tabla 26 y Figura 46, se observa que de los encuestados en relación a si tienen una fuerte sensación de pertenecer a la DREMO, un 51.43% está de acuerdo, un 28.57% está muy de acuerdo, un 18.57% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 1.43% está muy en desacuerdo, por lo que se puede describir que la mayoría de trabajadores de esta organización perciben sentido de pertenencia hacia su trabajo, lo cual es positivo.

Enunciado 3:

Tabla 29

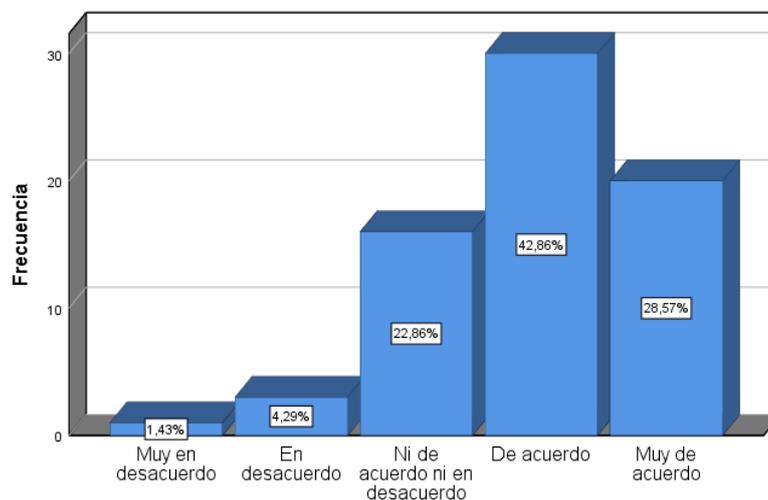
La DREMO tiene un gran significado personal para usted

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	3	4.29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22.86%
De acuerdo	30	42.86%
Muy de acuerdo	20	28.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 47

La DREMO tiene un gran significado personal para usted



Nota. Construida a partir de la Tabla 27.

Descripción. En la Tabla 27 y Figura 47, se observa que de los encuestados en relación a si para ellos la DREMO tiene un gran significado personal, un 42.86% está de acuerdo, un 28.57% está

muy de acuerdo, un 22.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y finalmente un 4.29% está en desacuerdo y un 1.43% está muy en desacuerdo, por lo que se puede observar el gran valor sentimental que muchos colaboradores le han tomado a la sede administrativa de la DREMO.

Enunciado 4:

Tabla 30

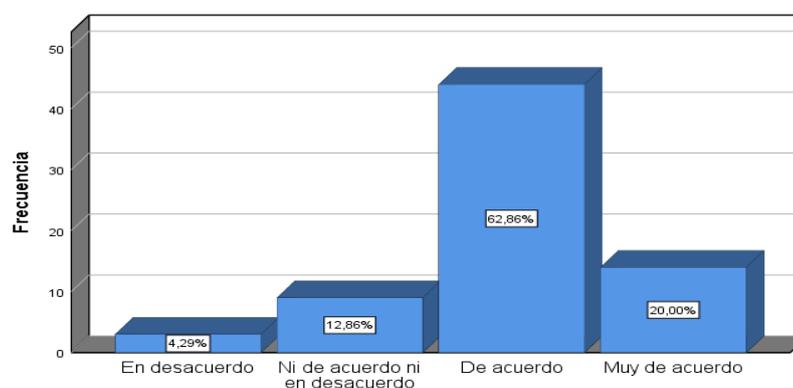
Aporta ideas a fin optimizar los procesos de trabajo en el interior de la DREMO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	4.29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	12.86%
De acuerdo	44	62.86%
Muy de acuerdo	14	20.00%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 48

Aporta ideas a fin optimizar los procesos de trabajo en el interior de la DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 28.

Descripción. En la Tabla 28 y Figura 48, se observa que de los encuestados en relación a si aportan ideas a fin optimizar los procesos de trabajo en el interior de la DREMO, un 62.86% está de acuerdo, un 20.00% está muy de acuerdo, un 12.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último un 4.29% está en desacuerdo, por lo que se puede explicar que, pese a las trabas burocráticas propias de la administración pública, los trabajadores intentan proponer soluciones a sus problemas funcionales.

Enunciado 5:

Tabla 31

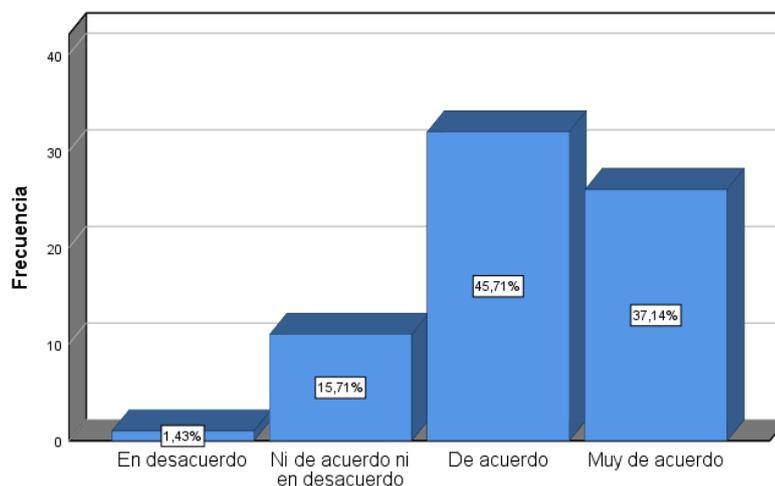
Colabora con actividades fuera de sus funciones en la DREMO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	15.71%
De acuerdo	32	45.71%
Muy de acuerdo	26	37.14%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 49

Colabora con actividades fuera de sus funciones en la DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 29.

Descripción. En la Tabla 29 y Figura 49, se observa que de los encuestados en relación a si colaboran con actividades fuera de sus funciones en la DREMO, positivamente un 45.71% y 37.14% respectivamente están de acuerdo y muy de acuerdo, un 15.71% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.43% en desacuerdo, por lo que se puede detectar que existe bastante iniciativa en la organización por parte de los servidores públicos, siempre y cuando se evite caer en excesos de responsabilidades fuera de los roles asignados.

Enunciado 6:

Tabla 32

Conoce la misión DREMO

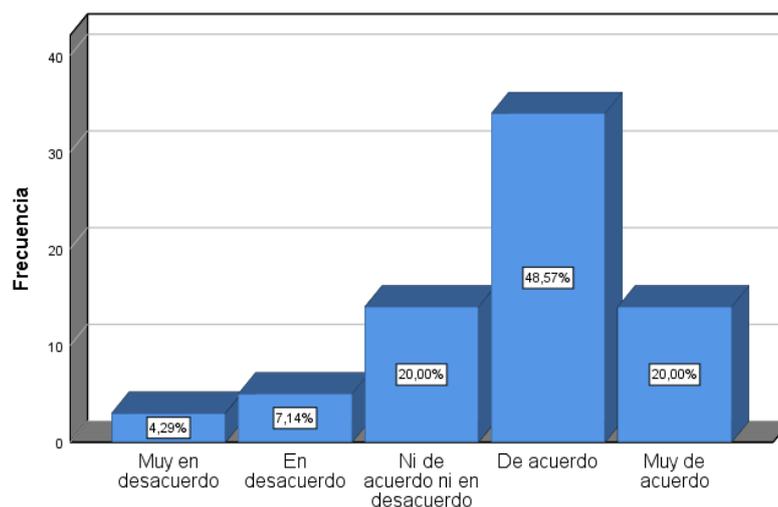
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	4.29%
En desacuerdo	5	7.14%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20.00%
De acuerdo	34	48.57%
Muy de acuerdo	14	20.00%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 50

Conoce la misión DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 30.

Descripción. En la Tabla 30 y Figura 50, se observa que de los encuestados en relación a si conocen la misión de la DREMO, un 48.57% está de acuerdo, un 20.00% está muy de acuerdo, la misma cantidad está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7.14% en desacuerdo y un 4.29% muy en desacuerdo, por lo que se observa que la mayoría tiene conocimiento o noción de la importancia de la misión de esta institución pública encargada de la educación de la región Moquegua.

Enunciado 7:

Tabla 33

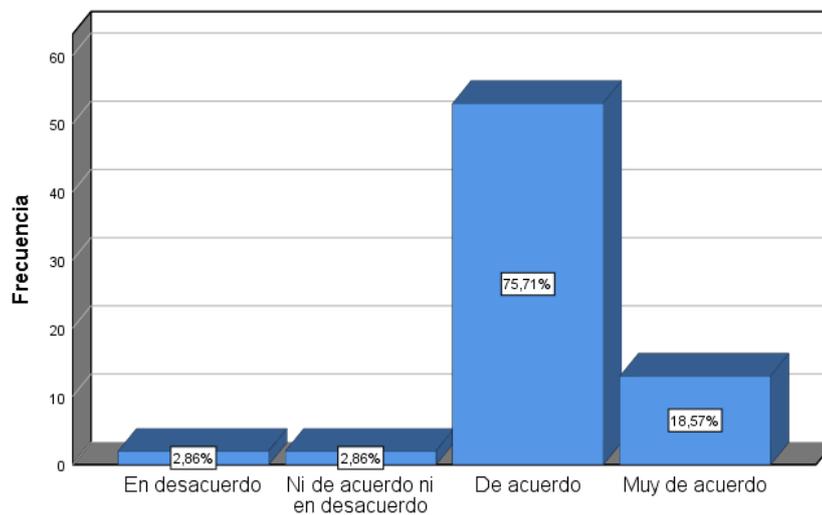
Es eficaz al afrontar situaciones e inconvenientes frecuentes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	2.86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2.86%
De acuerdo	53	75.71%
Muy de acuerdo	13	18.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 51

Es eficaz al afrontar situaciones e inconvenientes frecuentes



Nota. Construida a partir de la Tabla 31.

Descripción. En la Tabla 31 y Figura 51, se observa que de los encuestados en relación a si son eficaces al afrontar situaciones e inconvenientes frecuentes, mayoritariamente un 75.71% y 18.57%

está de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente contra 2.86% está en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente, por lo que se puede mencionar que casi la totalidad de trabajadores son capaces de afrontar problemáticas, son bastante flexibles a los retos de la vida laboral educativa administrativa.

Enunciado 8:

Tabla 34

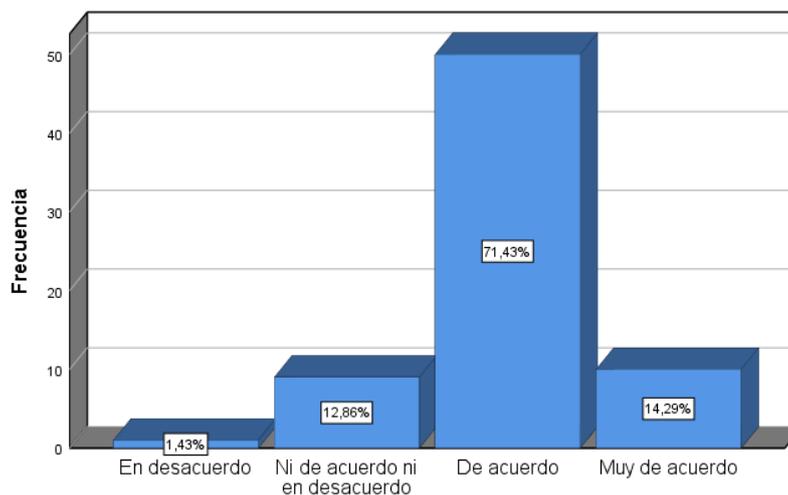
Cumple los objetivos establecidos por la DREMO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	12.86%
De acuerdo	50	71.43%
Muy de acuerdo	10	14.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 52

Cumple los objetivos establecidos por la DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 32.

Descripción. En la Tabla 32 y Figura 52, se observa que de los encuestados en relación a si cumplen los objetivos establecidos por la DREMO, mayoritariamente un 71.43% y 14.29% está de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, un 12.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.43% está en desacuerdo, por lo que se puede describir que la mayoría de los servidores percibe un cumplimiento de los objetivos y metas asignados por sus áreas.

Enunciado 9:

Tabla 35

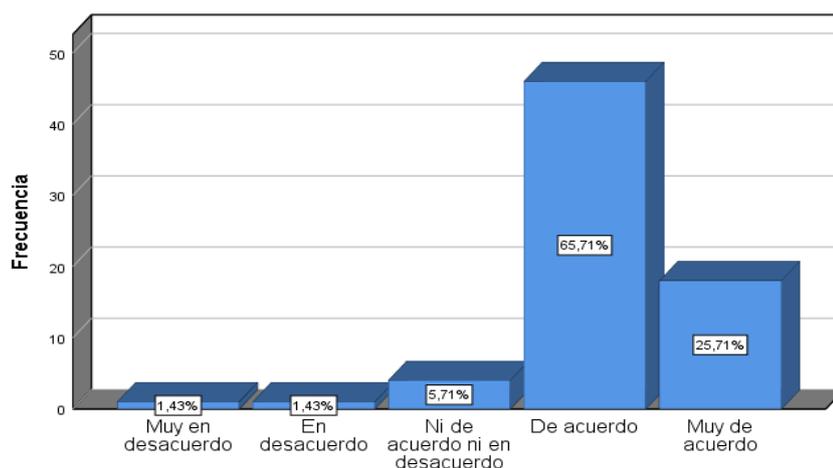
Realiza sus actividades y funciones al margen de situaciones adversas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5.71%
De acuerdo	46	65.71%
Muy de acuerdo	18	25.71%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 53

Realiza sus actividades y funciones al margen de situaciones adversas



Nota. Construida a partir de la Tabla 33.

Descripción. En la Tabla 33 y Figura 53, se observa que, de los encuestados en relación a realizar sus actividades y funciones al margen de situaciones adversas, mayoritariamente un 65.71% y 25.71% está de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, un 5.71% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.43% está en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente, por lo que se puede describir que la mayoría de los empleados de la DREMO perciben que no bajan su productividad ni en tiempos adversos.

Enunciado 10:

Tabla 36

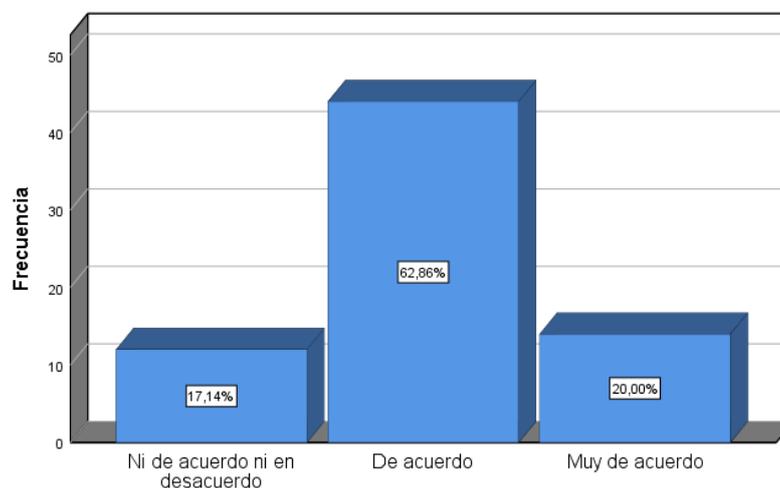
Soluciona oportunamente situaciones no previstas al interior del trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17.14%
De acuerdo	44	62.86%
Muy de acuerdo	14	20.00%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 54

Soluciona oportunamente situaciones no previstas al interior del trabajo



Nota. Construida a partir de la Tabla 34.

Descripción. En la Tabla 34 y Figura 54, se observa que, de los encuestados en relación a solucionar oportunamente situaciones no previstas al interior del trabajo, un 62.86% está de acuerdo, un 20.00% está muy de acuerdo y un 17.14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se puede observar que la mayoría considera que es autónomo en la resolución de adversidades laborales en la DREMO.

Enunciado 11:

Tabla 37

Realiza sus funciones en el menor tiempo posible

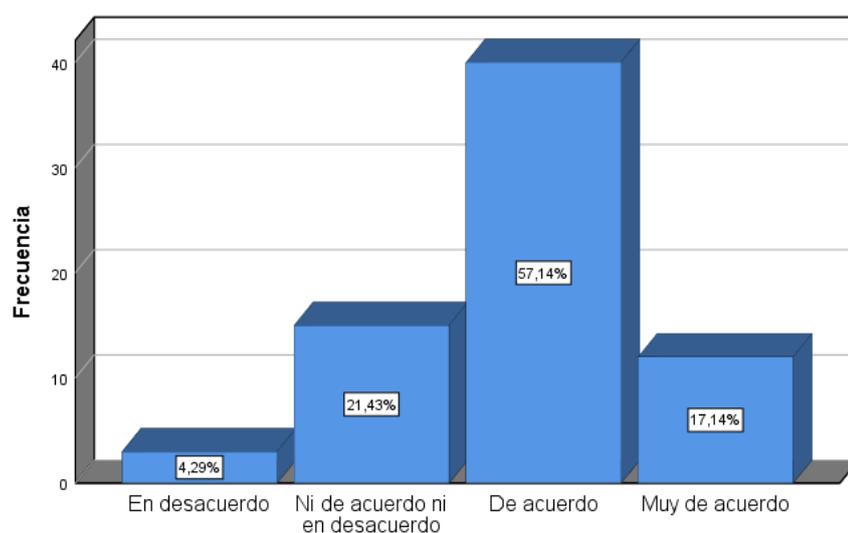
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	4.29%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	21.43%
De acuerdo	40	57.14%
Muy de acuerdo	12	17.14%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 55

Realiza sus funciones en el menor tiempo posible



Nota. Construida a partir de la Tabla 35.

Descripción. En la Tabla 35 y Figura 55, se observa que, de los encuestados en relación a realizar sus funciones en el menor tiempo posible, un 57.14% está de acuerdo, un 21.43% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 17.14% está muy de acuerdo y 4.29% está en desacuerdo, por lo que se puede comentar que una cantidad de trabajadores considerable busca la utilización óptima del tiempo para realizar de forma efectiva sus funciones.

Enunciado 12:

Tabla 38

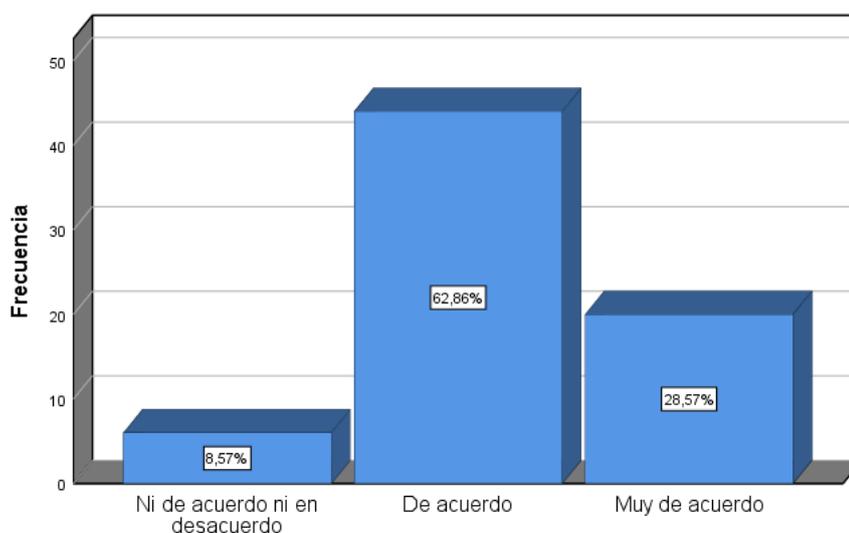
Considera que su nivel de conocimiento permite el desenvolvimiento oportuno en su trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	8.57%
De acuerdo	44	62.86%
Muy de acuerdo	20	28.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 56

Considera que su nivel de conocimiento permite el desenvolvimiento oportuno en su trabajo



Nota. Construida a partir de la Tabla 36.

Descripción. En la Tabla 36 y Figura 56, se observa que de los encuestados en relación a considerar que su nivel de conocimiento permite el desenvolvimiento oportuno en su trabajo, un 62.86% está de acuerdo, un 28.57% está muy de acuerdo y un 8.57% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se puede detectar que la mayoría de servidores públicos de la DREMO está en permanente aplicación de los conocimientos en el día a día de sus funciones.

Enunciado 13:

Tabla 39

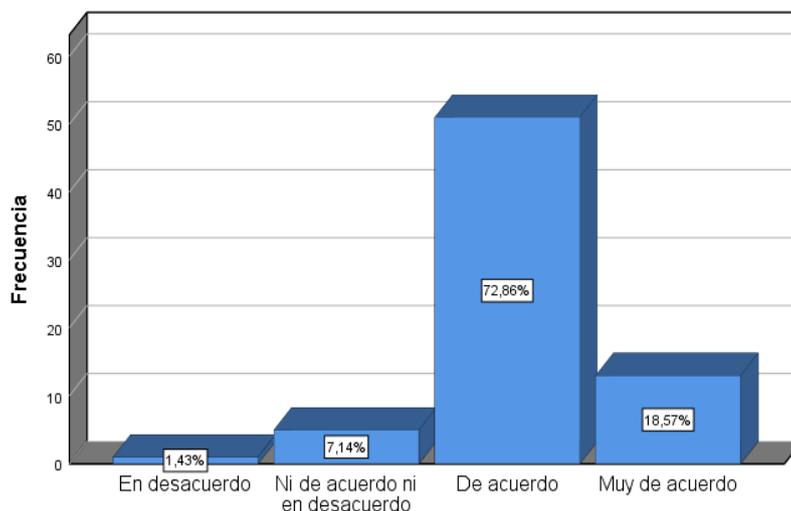
Considera que su labor contribuye en los objetivos de la DREMO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7.14%
De acuerdo	51	72.86%
Muy de acuerdo	13	18.57%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 57

Considera que su labor contribuye en los objetivos de la DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 37.

Descripción. En la Tabla 37 y Figura 57, se observa que de los encuestados en relación a considerar que su labor contribuye en los objetivos de la DREMO, 72.86% está de acuerdo, un 18.57% está muy de acuerdo, un 7.14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 1.43% está en desacuerdo, por lo que se puede visualizar que la mayoría de servidores considera positivo su trabajo para lograr los objetivos globales de la DREMO.

Enunciado 14:

Tabla 40

Logra adaptarse con facilidad a los cambios que se generen en su entorno laboral

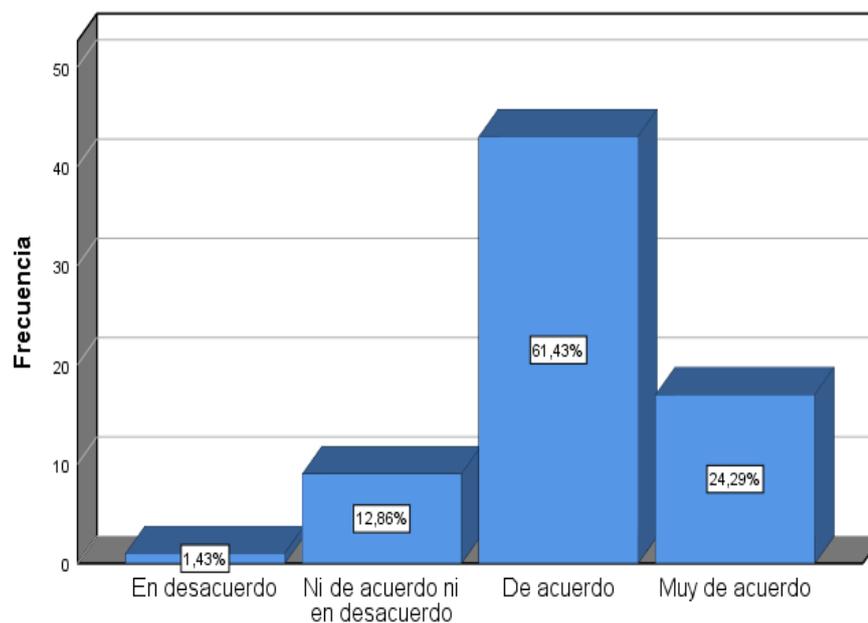
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.43%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	12.86%
De acuerdo	43	61.43%
Muy de acuerdo	17	24.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 58

Logra adaptarse con facilidad a los cambios que se generen en su entorno laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 38.

Descripción. En la Tabla 38 y Figura 58, se observa que de los encuestados en relación a si logran adaptarse con facilidad a los cambios que se generen en su entorno laboral, 61.43% está de acuerdo, un 24.29% está muy de acuerdo, un 12.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.43% está en desacuerdo, por lo que se

puede visualizar que el grueso de participantes logra adaptarse rápidamente a los cambios que las normas educativas pudieran producir en la DREMO.

Enunciado 15:

Tabla 41

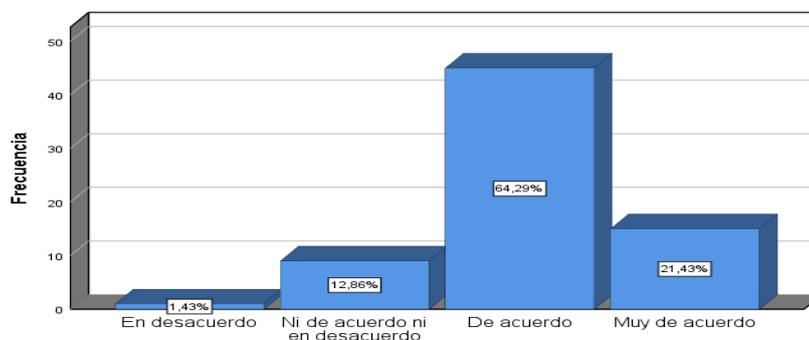
Considera que su trabajo contribuye al buen desempeño organizacional de la DREMO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	12.86%
De acuerdo	45	64.29%
Muy de acuerdo	15	21.43%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 59

Considera que su trabajo contribuye al buen desempeño organizacional de la DREMO



Nota. Construida a partir de la Tabla 39.

Descripción. En la Tabla 39 y Figura 59, se observa que de los encuestados en relación a si consideran que su trabajo contribuye al buen desempeño organizacional de la DREMO, un 64.29% está de acuerdo, un 21.43% está muy de acuerdo, un 12.86% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 1.43% está en desacuerdo, por lo que se puede analizar que la autoestima de los trabajadores es sólida dado que consideran que contribuyen a que la organización logre los compromisos de desempeño propuestos por el MINEDU año a año.

Enunciado 16:

Tabla 42

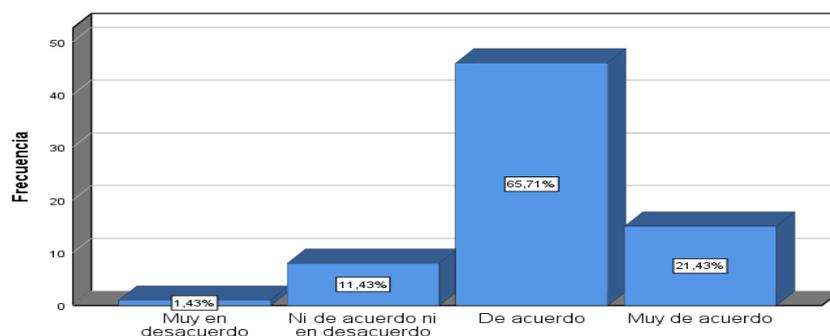
El servicio que su área realiza es oportuno y productivo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11.43%
De acuerdo	46	65.71%
Muy de acuerdo	15	21.43%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 60

El servicio que su área realiza es oportuno y productivo



Nota. Construida a partir de la Tabla 40.

Descripción. En la Tabla 40 y Figura 60, se observa que de los encuestados en relación a si se percibe que el servicio que su área realiza es oportuno y productivo, un 65.71% está de acuerdo, un 21.43% está muy de acuerdo, un 11.43% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 1.43% está muy en desacuerdo, por lo que se puede visualizar que mayoritariamente la percepción a nivel de oficinas y áreas sobre la productividad y responsabilidad es muy buena.

Enunciado 17:

Tabla 43

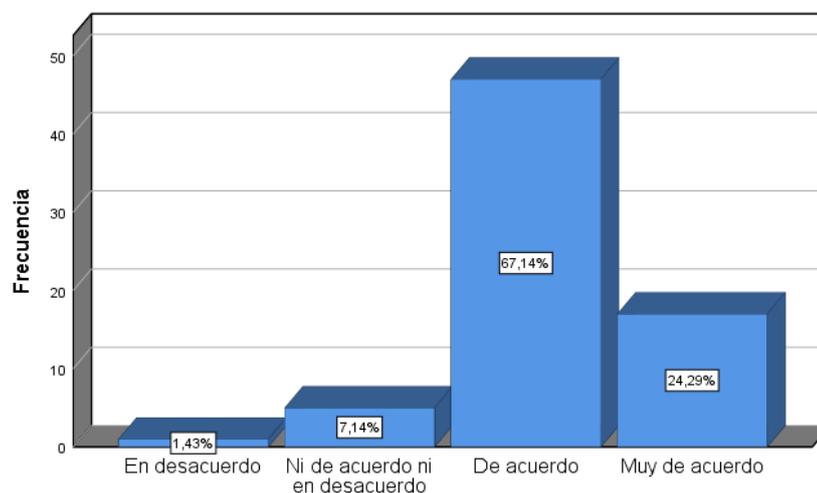
Realiza un trabajo ordenado y minucioso

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7.14%
De acuerdo	47	67.14%
Muy de acuerdo	17	24.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 61

Realiza un trabajo ordenado y minucioso



Nota. Construida a partir de la Tabla 41.

Descripción. En la Tabla 41 y Figura 61, se observa que de los encuestados en relación a si realiza un trabajo ordenado y minucioso, un 67.14% y 24.29% están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, un 7.14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.43% está en desacuerdo, por lo que se puede describir que los trabajadores de la DREMO perciben que realizan un buen trabajo revisando constantemente los mínimos detalles.

Enunciado 18:

Tabla 44

Realiza su trabajo sin errores

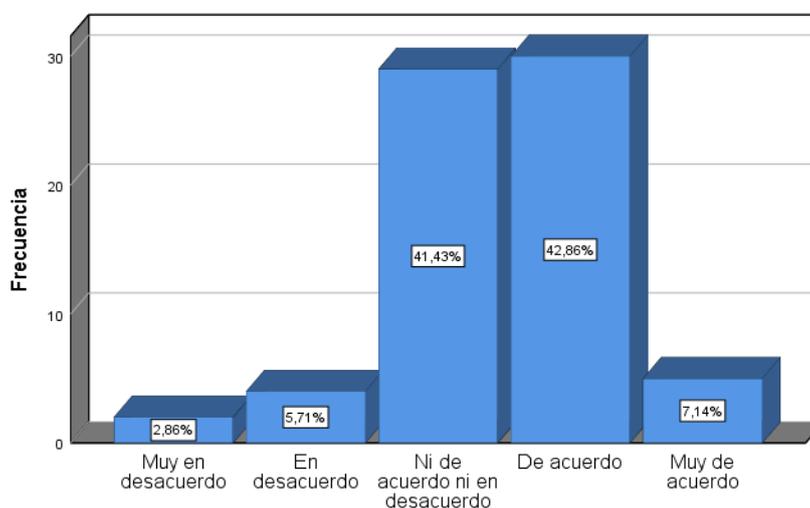
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	2.86%
En desacuerdo	4	5.71%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	41.43%

De acuerdo	30	42.86%
Muy de acuerdo	5	7.14%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 62

Realiza su trabajo sin errores



Nota. Construida a partir de la Tabla 42.

Descripción. En la Tabla 42 y Figura 62, se observa que, de los encuestados en relación a realizar su trabajo sin errores, un 42.86% está de acuerdo y un 41.43% está ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 7.14% está muy de acuerdo, un 5.71% está en desacuerdo y 2.86% está muy en desacuerdo, por lo que se puede explicar que la percepción sobre equivocarse se encuentra dividida, esto puede deberse a distintos factores como son desconocimiento en cambios normativos o personal nuevo, sin embargo, errar es humano y es una oportunidad de aprendizaje para que exista mejora continua.

Enunciado 19:

Tabla 45

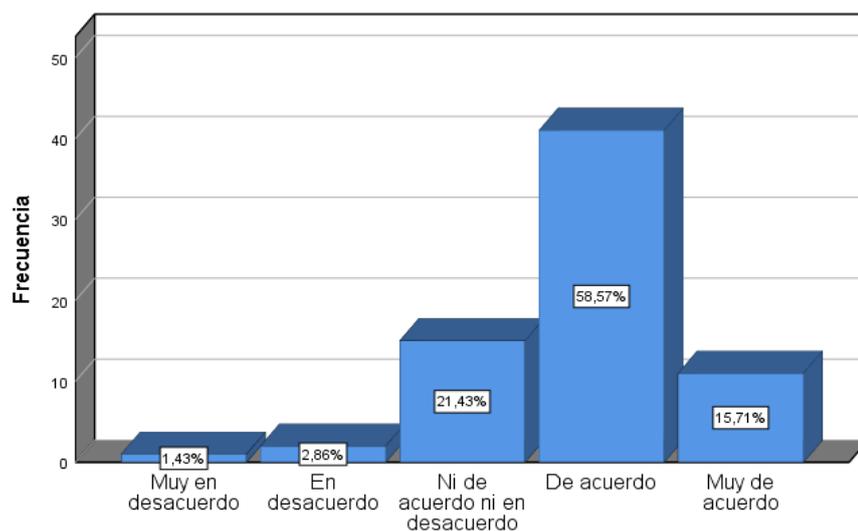
Se anticipa a los problemas futuros

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1.43%
En desacuerdo	2	2.86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	21.43%
De acuerdo	41	58.57%
Muy de acuerdo	11	15.71%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 63

Se anticipa a los problemas futuros



Nota. Construida a partir de la Tabla 43.

Descripción. En la Tabla 43 y Figura 63, se observa que, de los encuestados en relación a anticiparse a los problemas futuros, un 58,57% está de acuerdo, un 21,43% está ni de acuerdo ni en

desacuerdo, un 15.71% está muy de acuerdo y finalmente un 2.86% y 1.43% está en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente, por lo que se puede comentar que la mayoría de trabajadores anticipan posibles percances, sin embargo, es algo pendiente por replicar aun en toda la organización.

4.3.3 Análisis de indicadores por dimensiones

4.3.3.1 Dimensiones de la variable independiente: Diseño organizacional

Dimensión 1: Formalización

Tabla 46

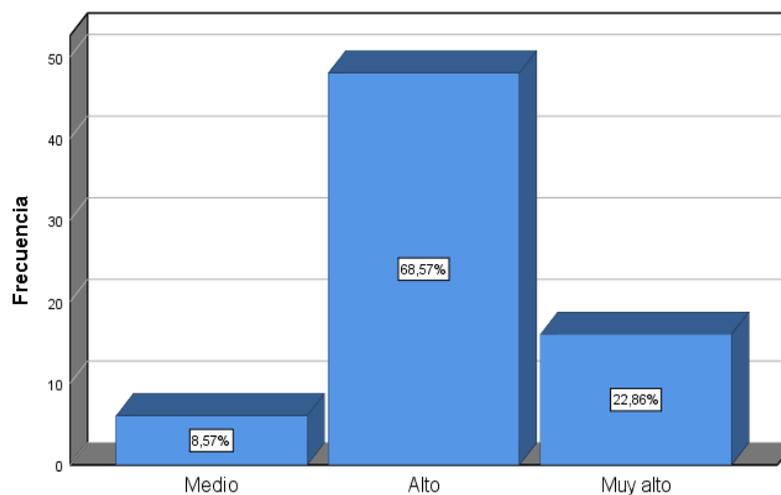
Formalización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	6	8.57%
Alto	48	68.57%
Muy alto	16	22.86%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 64

Formalización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 44.

Descripción. En la Tabla 44 y Figura 64, se observa que de los encuestados en relación a la dimensión formalización, un 68.57% registra un nivel alto, un 22.86% un nivel muy alto y un 8.57% un nivel medio de esta dimensión de la variable diseño organizacional, lo cual nos permite evidenciar que los trabajadores perciben que la institución pública cuenta con manuales de gestión, pero estos aún pueden mejorarse para estar acorde a la realidad de la DREMO.

Dimensión 2: Especialización

Tabla 47

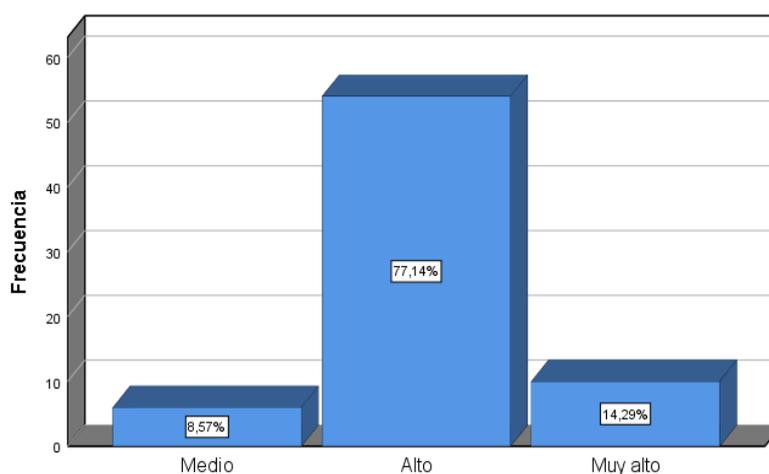
Especialización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	6	8.57%
Alto	54	77.14%
Muy alto	10	14.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 65

Especialización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 45.

Descripción. En la Tabla 45 y Figura 65, se observa que de los encuestados en relación a la dimensión especialización, estos perciben un nivel alto en un 77.14%,

un nivel muy alto en 14.29% y un nivel medio en 8.57%, lo cual nos permite comentar que los servidores públicos por el propio trajín de la jornada laboral y la formación académica han podido adaptarse a las exigencias de las funciones que sus roles implican.

Dimensión 3: Jerarquía de la autoridad

Tabla 48

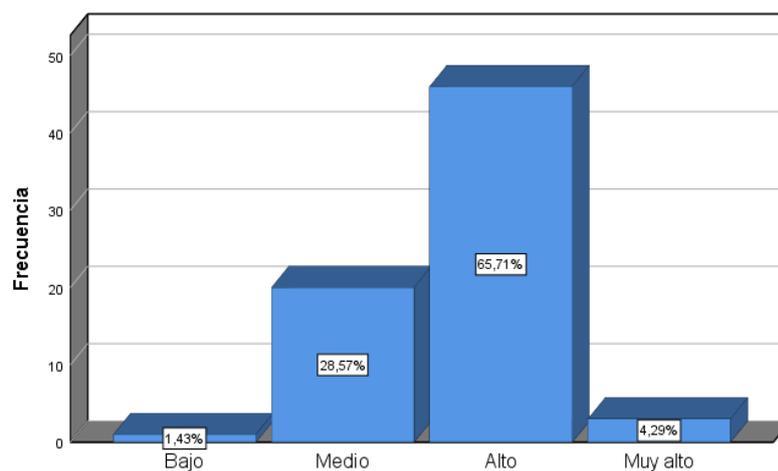
Jerarquía de la autoridad de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1.43%
Medio	20	28.57%
Alto	46	65.71%
Muy alto	3	4.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 66

Jerarquía de la autoridad de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 46.

Descripción. En la Tabla 46 y Figura 66, se observa que de los encuestados en relación a la dimensión jerarquía de la autoridad, se registra un nivel alto en un 65.71%, un nivel medio en 28.57%, muy alto en 4.29% y bajo en 1.43%, lo cual nos permite describir que se percibe una gran estructura vertical para el flujo de órdenes, algo natural en el Estado peruano, lo cual en ocasiones puede ser limitante para la innovación.

Dimensión 4: Centralización

Tabla 49

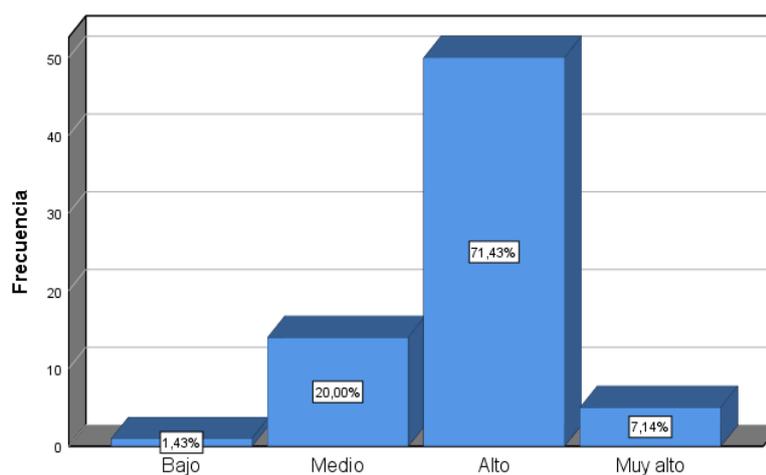
Centralización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1.43%
Medio	14	20.00%
Alto	50	71.43%
Muy alto	5	7.14%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 67

Centralización de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 47.

Descripción. En la Tabla 47 y Figura 67, se observa que de los encuestados en relación a la dimensión

centralización, se registra en un 71.43% con nivel alto, 20.00% nivel medio, 7.14% nivel muy alto y 1.43% nivel bajo, lo cual nos permite visualizar que se percibe las jefaturas de la sede administrativa de la DREMO son los que reúnen la mayor cantidad de poder para la ejecución de decisiones y flujo de documentos, lo cual es usual en instituciones públicas.

Variable independiente: Diseño organizacional

Tabla 50

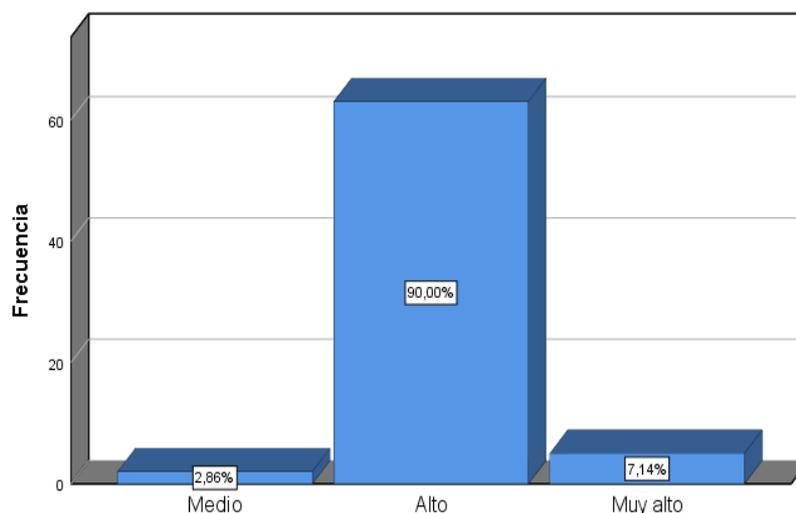
Diseño organizacional en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	2	2.86%
Alto	63	90.00%
Muy alto	5	7.14%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 68

Diseño organizacional en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 48.

Descripción. En la Tabla 48 y Figura 68, se observa que de los encuestados en relación a la variable diseño organizacional, se registra con nivel alto un 90.00%, con nivel muy alto 7.14% y con nivel medio un 2.86%, lo cual nos permite mencionar que, si bien por características propias de la gestión pública algunos procedimientos no se actualizan rápidamente, la estructura administrativa en la DREMO es percibida de buena manera.

4.3.3.2 Dimensiones de la variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión 1: Compromiso institucional

Tabla 51

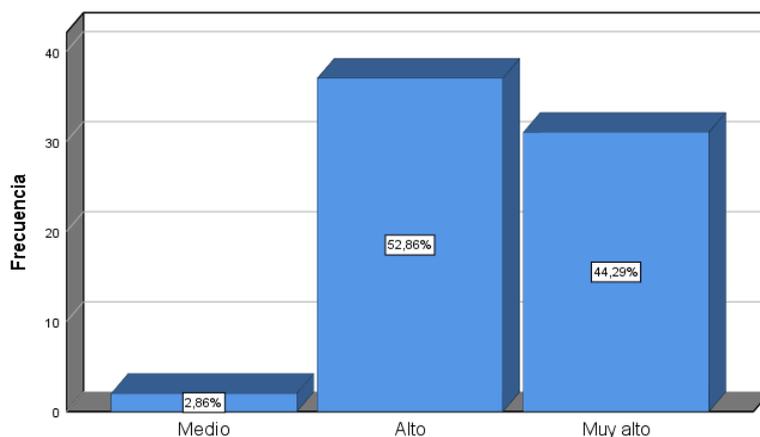
Compromiso institucional de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	2	2.86%
Alto	37	52.86%
Muy alto	31	44.29%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 69

Compromiso institucional de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 49.

Descripción. En la Tabla 49 y Figura 69, se observa que de los encuestados en relación a la dimensión

compromiso institucional, se presenta un nivel alto en 52.86%, en nivel muy alto un 44.29% y en nivel medio 2.86%, lo cual nos permite observar que se percibe un buen nivel de compromiso de parte de los servidores, lo que implica la existencia de empoderamiento laboral.

Dimensión 2: Eficacia

Tabla 52

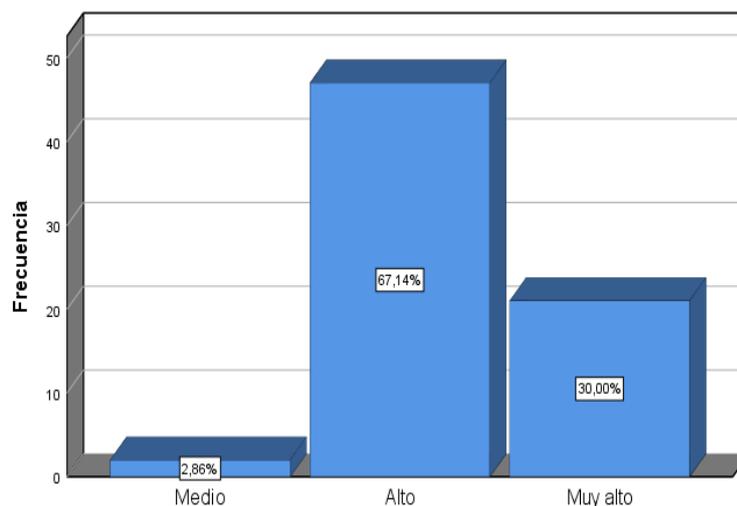
Eficacia de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	2	2.86%
Alto	47	67.14%
Muy alto	21	30.00%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 70

Eficacia de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 50.

Descripción. En la Tabla 50 y Figura 70, se observa que de los encuestados en relación a la dimensión eficacia, se registra un nivel alto en un 67.14%, un nivel muy alto en 30.00% y nivel medio en 2.86%, lo cual nos permite describir que en la mayoría de los casos se logra buscar el cumplimiento de los compromisos de desempeño exigidos por la DREMO y el MINEDU en el tiempo oportuno.

Dimensión 3: Eficiencia

Tabla 53

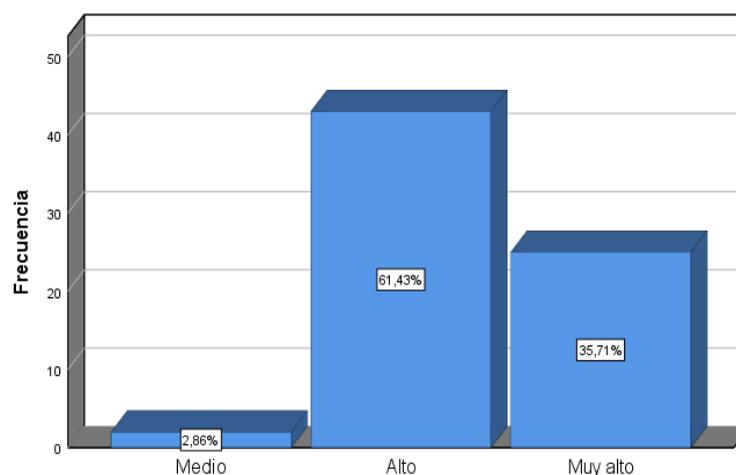
Eficiencia de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	2	2.86%
Alto	43	61.43%
Muy alto	25	35.71%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 71

Eficiencia de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 51.

Descripción. En la Tabla 51 y Figura 71, se observa que de los encuestados en relación a la dimensión eficiencia, se registra un nivel alto en un 61.43%, un nivel muy alto en 35.71% y nivel medio en 2.86%, lo cual nos permite comentar que, similar a la dimensión eficacia, los servidores públicos buscan la optimización de los recursos disponibles por la DREMO para la consecución de objetivos y metas.

Dimensión 4: Calidad de trabajo

Tabla 54

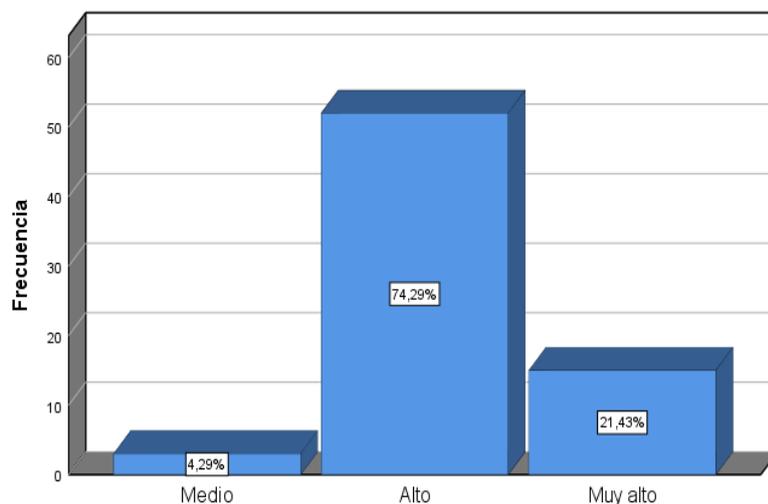
Calidad de trabajo de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	3	4.29%
Alto	52	74.29%
Muy alto	15	21.43%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 72

Calidad de trabajo de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 52.

Descripción. En la Tabla 52 y Figura 72, se observa que de los encuestados en relación a la dimensión calidad de trabajo, se registra un nivel alto en un 74.29%, un nivel muy alto en 21.43% y nivel medio en 4.29%, lo cual nos permite mencionar que se aprecia en la mayoría de los casos que la DREMO facilita condiciones adecuadas para un correcto ejercicio laboral.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Tabla 55

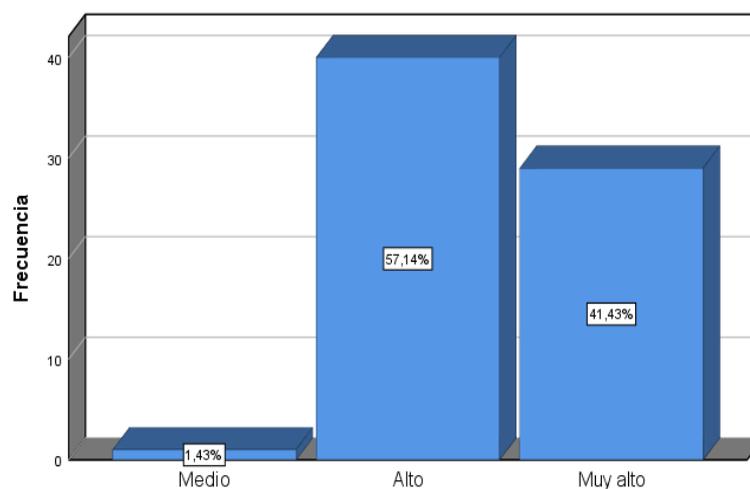
Desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	1	1.43%
Alto	40	57.14%
Muy alto	29	41.43%
Total	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 73

Desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua, 2022



Nota. Construida a partir de la Tabla 53.

Descripción. En la Tabla 53 y Figura 73, se observa que de los encuestados en relación a la variable desempeño laboral, se registran percepciones altas y muy altas con 57.14% y 41.43% respectivamente, y un 1.43% con nivel medio, lo cual nos permite observar que los servidores públicos pertenecientes a la DREMO perciben que su trabajo es adecuado para las exigencias del mismo.

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

4.4.1 Prueba de Normalidad

Tabla 56

Prueba de normalidad entre diseño organizacional y desempeño laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	sig
Diseño organizacional	0,097	70	0.175
Desempeño laboral	0.137	70	0.002

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Descripción. Según la Tabla 54 con los estudios efectuados con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para muestras mayores a 50 personas para conocer la normalidad de los datos, se evidencia que solo la variable diseño organizacional sigue una distribución normal, dado que el nivel de significancia de $0.175 > 0.05$ ($\text{sig} > 0.05$), mientras que la variable desempeño laboral no sigue una distribución normal, dado que el nivel de significancia es de $0.002 < 0.05$ ($\text{sig} < 0.05$), por lo que se concluye que para el análisis de ambas pruebas se utilizará el rho de Spearman para pruebas no paramétricas.

Tabla 57

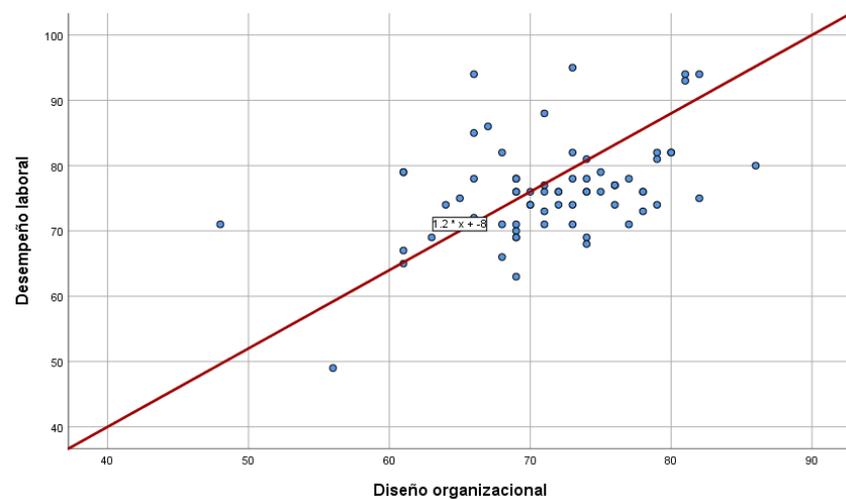
Dispersión de las puntuaciones de diseño organizacional y desempeño laboral

	76	61	69	63	70	73	79	76	68	79	71	68	78	70	69
Diseño organizacional	66	72	66	76	73	69	81	71	74	76	82	68	61	67	69
	72	74	71	81	79	75	74	75	69	61	73	73	78	74	56
	61	69	69	80	86	80	64	82	77	69	78	48	71	71	65
	70	74	77	72	66	65	74	69	73	66					
Desempeño laboral	74	65	70	69	74	78	74	77	71	81	73	66	76	76	78
	78	76	85	77	95	69	94	71	76	77	94	82	79	86	63
	74	69	88	93	82	79	76	76	78	67	82	74	76	81	49
	79	71	76	82	80	82	74	75	78	76	73	71	76	77	75
	74	78	71	76	94	71	68	69	71	72					

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Figura 74

Dispersión de las puntuaciones de diseño organizacional y desempeño laboral



Nota. Construida a partir de la Tabla 55.

Descripción. De la Tabla 55 y Figura 74, se evidencia la relación entre las puntuaciones de las variables diseño organizacional y desempeño laboral según pares en el plano cartesiano, dado que todos los datos se ubican en el primer cuadrante, todos los datos son positivos, la línea de tendencia muestra crecimiento constante explicada con la ecuación $y=1.2*x-8$.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1 Hipótesis Específica 1

La formalización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

Formulación de la hipótesis específica 1

H_{01} : La formalización no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_{01}: r_{01}=0$$

H_{a1} : La formalización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_{a1}: r_{a1}>0$$

Nivel de significancia

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba

-Estadístico de contraste: rho de Spearman

Tabla 58

Nivel de desempeño laboral en relación a la formalización

Formalización	Desempeño laboral									
	Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	100.0%
Medio	0	0.0%	0	0.0%	5	83.3%	1	16.7%	6	100.0%
Alto	0	0.0%	1	2.1%	28	58.3%	19	39.6%	48	100.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	7	43.8%	9	56.3%	16	100.0%
Total	0	0.0%	1	1.4%	40	57.1%	29	41.4%	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Tabla 59

Prueba de contrastación de formalización y desempeño laboral en servidores

r	α	p	sig
0.291	0.05	0.015	Si existe

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Decisión

Según la Tabla 57, el valor de $r = 0.291$ y el valor de $p = '0.015$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazando la nula, existiendo una correlación positiva media entre la formalización y el desempeño laboral.

4.5.2 Hipótesis Específica 2

La especialización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

Formulación de la hipótesis específica 2

H₀₁: La especialización no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_{02}: r_{02}=0$$

H_{a1}: La especialización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_{a2}: r_{a2}>0$$

Nivel de significancia

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba

-Estadístico de contraste: rho de Spearman

Tabla 60

Nivel de desempeño laboral en relación a la especialización

Especialización	Desempeño laboral									
	Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	100.0%
Medio	0	0.0%	1	16.7%	5	83.3%	0	0.0%	6	100.0%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	31	57.4%	23	42.6%	54	100.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	4	40.0%	6	60.0%	10	100.0%
Total	0	0.0%	1	1.4%	40	57.1%	29	41.4%	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Tabla 61

Prueba de contrastación de especialización y desempeño laboral en servidores

r	α	p	sig
0.325	0.05	0.006	Si existe

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Decisión

Según la Tabla 59, el valor de $r = 0.325$ y el valor de $p = '0.006$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazando la nula, existiendo una correlación positiva media entre la especialización y el desempeño laboral.

4.5.3 Hipótesis Específica 3

La jerarquía de la autoridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

Formulación de la hipótesis específica 3

H_{01} : La jerarquía de la autoridad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_{03}: r_{03}=0$$

H_{a1} : La jerarquía de la autoridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_{a3}: r_{a3}>0$$

Nivel de significancia

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba

-Estadístico de contraste: rho de Spearman

Tabla 62

Nivel de desempeño laboral en relación a la jerarquía

Jerarquía	Desempeño laboral									
	Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
Medio	0	0.0%	1	5.0%	12	60.0%	7	35.0%	20	100.0%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	26	56.5%	20	43.5%	46	100.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	3	100.0%
Total	0	0.0%	1	1.4%	40	57.1%	29	41.4%	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Tabla 63

Prueba de contrastación de jerarquía y desempeño laboral en servidores

r	α	p	sig
0.349	0.05	0.003	Si existe

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Decisión

Según la Tabla 61, el valor de $r = 0.349$ y el valor de $p = '0.003$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazando la nula, existiendo una correlación positiva media entre la jerarquía y el desempeño laboral.

4.5.4 Hipótesis Específica 4

La centralización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

Formulación de la hipótesis específica 4

H01: La centralización no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_{04}: r_{04}=0$$

Ha1: La centralización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_{a4}: r_{a4}>0$$

Nivel de significancia

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba

-Estadístico de contraste: rho de Spearman

Tabla 64

Nivel de desempeño laboral en relación a la centralización

Centralización	Desempeño laboral									
	Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
Medio	0	0.0%	1	7.1%	5	35.7%	8	57.1%	14	100.0%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	32	64.0%	18	36.0%	50	100.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	2	40.0%	3	60.0%	5	100.0%
Total	0	0.0%	1	1.4%	40	57.1%	29	41.4%	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Tabla 65

Prueba de contrastación de centralización y desempeño laboral en servidores

r	α	p	sig
0.045	0.05	0.710	No existe

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Decisión

Según la Tabla 63, el valor de $r = 0.045$ y el valor de $p = 0.710$ mayor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, se rechaza la hipótesis alterna y acepta la nula, no existiendo una correlación entre la centralización y el desempeño laboral.

4.5.5 Hipótesis General

El diseño organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

Formulación de la hipótesis específica 1

H01: El diseño organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_0: r_0=0$$

H_{a1}: El diseño organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.

$$H_a: r_a>0$$

Nivel de significancia

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba

-Estadístico de contraste: rho de Spearman

Tabla 66

Nivel de desempeño laboral en relación al diseño organizacional

Diseño organizacional	Desempeño laboral									
	Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	100.0%
Medio	0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%	2	100.0%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	38	60.3%	25	39.7%	63	100.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%	4	80.0%	5	100.0%
Total	0	0.0%	1	1.4%	40	57.1%	29	41.4%	70	100.0%

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Tabla 67

Prueba de contrastación de diseño organizacional y desempeño laboral en servidores

r	α	p	sig
0.366	0.05	0.002	Si existe

Nota. Base de datos de los instrumentos aplicados.

Decisión

Según la Tabla 65, el valor de $r = 0.366$ y el valor de $p = '0.002$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, aceptándose la hipótesis

alterna y rechazando la nula, existiendo una correlación positiva media entre el diseño organizacional y el desempeño laboral.

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Conforme al procesamiento de los resultados de la presente investigación titulada “Diseño Organizacional y Desempeño Laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022”, se procede a iniciar la discusión contrastando los objetivos específicos con los resultados obtenidos y con las investigaciones precedentes.

El primer objetivo específico busca “determinar la relación de formalización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022”, identificándose una correlación positiva media entre la formalización y el desempeño laboral con un valor de rho de Spearman de 0.291, con un nivel de significancia de 0.05, demostrándose que, si existe relación, este resultado puede deberse a que efectivamente los servidores perciben a que resulta necesario el contar con documentos de gestión dentro de una institución pública a fin de evitar incurrir en errores o faltas graves que vayan en contra del marco legal vigente, este resultado coincide con la conclusión a la que arribo Higueta (2011), en cuanto a que las normas repercuten sobre la cooperación espontánea y esta a su vez en la productividad de la empresa, asimismo Daft R. L.(2015) considera a la Formalización como una característica interna de una organización que es susceptible a la medición y comparación y como está fluctúa entre si y se puede ajustar para lograr los objetivos de una organización.

El segundo objetivo específico busca “determinar la relación de especialización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022”, identificándose una correlación positiva media entre la especialización y

el desempeño laboral con un valor de rho de Spearman de 0.325, con un nivel de significancia de 0.05, demostrándose que, si existe relación, este resultado puede deberse a que efectivamente los servidores perciben que es necesario contar con los conocimientos adecuados y la experiencia para el mejor desempeño laboral en el cumplimiento de sus funciones, este resultado coincide con la conclusión a la que arribo Bastidas (2018), en que es necesario identificar los niveles jerárquicos y como son los procesos en cada departamento para clarificar las funciones y actividades del personal, asimismo Daft R. L. (2015) considera a la Especialización como una característica interna de una organización que es susceptible a la medición y comparación y como está fluctúa entre si y se puede ajustar para lograr los objetivos de una organización.

El tercer objetivo específico busca “determinar la relación de jerarquía de la autoridad y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022”, identificándose una correlación positiva media entre la jerarquía de la autoridad y el desempeño laboral con un valor de rho de Spearman de 0.349, con un nivel de significancia de 0.05, demostrándose que, si existe relación, este resultado puede deberse a que efectivamente los servidores perciben de que a mejor claridad en la jerarquía de la autoridad (líneas de mando) puede repercutir a su vez en un mejor desempeño, siendo el organigrama la representación del mismo, debido a la visualización de los niveles jerárquicos en la organización, este resultado coincide con la investigación de Briceño & Galvez (2017), quien manifiesta que el diseño organizacional debe precisar con claridad la jerarquía de autoridad y responsabilidad de los puestos de igual forma de los equipos, los departamentos y las divisiones. Asimismo, Daft R. L.(2015) considera a la Jerarquía de la autoridad como una característica interna de una organización que es susceptible a la medición y comparación y como está fluctúa entre si y se puede ajustar para lograr los objetivos de una organización.

El cuarto objetivo específico busca “determinar la relación de centralización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022”, dando como resultado la no existencia de correlación entre la centralización y el desempeño laboral, ya que cuenta con un valor de rho de Spearman de 0.045, con un nivel de significancia de 0.05, producto de este resultado se puede inferir que los servidores públicos de la DREMO evocan su desempeño laboral en los resultados que se puedan obtener y no en qué nivel jerárquico se centralice la toma las decisiones, ello puede deberse a que existen otra clase de estímulos que pueden influir en el desempeño laboral como el ambiente de trabajo, tecnología, salario, los incentivos y motivaciones en el interior de la organización, esto coincide con Cornejo Bazán & Ysla Ysla (2019) quien manifiesta que el desempeño laboral depende de la coalición de diversos elementos que pueden ser: táctica, tecnología, diseño y cultura organizacional y sobre todo el talento humano.

El objetivo general busca “determinar la relación de diseño organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022”, identificándose una correlación positiva media entre el diseño organizacional y el desempeño laboral con un valor de rho de Spearman de 0.366, con un nivel de significancia de 0.05, demostrándose que, si existe relación, este resultado puede deberse a que efectivamente los servidores perciben que el diseño organizacional en la DREMO incide en la eficiencia y eficacia y por consiguiente en su desempeño laboral, este resultado coincide con lo postulado por Barbosa (2017) quien manifiesta que el diseño organizacional resulta relevante en una organización debido a que busca un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. Asimismo Daft (2011) plantea que el desempeño de los empleados puede disminuirse o no alcanzar las metas debido a que la estructura no ofrece metas, responsabilidades y mecanismos claros para coordinación.

Siguiendo esta línea autores como Daft (2015) y Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos (2011) manifiestan que se debe diseñar la organización a fin de que logre un desempeño y efectividad alto.

CONCLUSIONES

Primera. La formalización y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022 sigue una correlación positiva media con un valor de rho de Spearman 0.291 y el valor de $p = '0.015$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, por tanto, se acepta la hipótesis alterna y rechaza la nula. Este resultado permite arribar a la conclusión de que los servidores públicos perciben que es necesario contar con documentos normativos a fin de evitar incurrir en errores o faltas que vayan en contra marco legal vigente.

Segunda. Especialización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022 sigue una correlación positiva media con un valor de rho de Spearman 0.325 y el valor de $p= '0.006$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazando la nula. Este resultado permite arribar a la conclusión de que los servidores públicos perciben que es necesario contar con los conocimientos y la experiencia adecuada para un puesto, a fin de tener un mejor desempeño laboral.

Tercera. Jerarquía de la autoridad y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022, sigue una correlación positiva media con un valor de rho de Spearman 0.349 y el valor de $p= '0.003$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazando la nula. Este resultado permite arribar a la conclusión de que los servidores públicos perciben que a mejor claridad en la jerarquía de autoridad mejor desempeño, ya que las líneas de mando al ser claras no generarían confusiones.

Cuarta. Centralización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022, los resultados muestran un rho de Spearman 0.045 y el valor de $p= '0.710$ mayor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, por consiguiente, se rechaza la hipótesis alterna y acepta la nula, no existiendo una relación entre la centralización y el desempeño laboral, por tanto, se evidencia que existen otros factores que influyen en el desempeño laboral.

Quinta. En general el diseño organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022, sigue una correlación positiva media con un valor de rho de Spearman 0.366 y el valor de $p= '0.002$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, este resultado permite arribar a la conclusión de que los servidores públicos perciben que el diseño organizacional es importante en una organización debido a que contribuye a la eficacia y eficiencia y esto a su vez en el desempeño laboral de los servidores.

RECOMENDACIONES

Es recomendable la Sociabilización de los resultados obtenidos en la presente investigación con la Dirección Regional de Educación Moquegua a fin de que consideren la actualización del diseño organizacional en pro de los usuarios internos y externos.

Considerando la primera conclusión a la que se arribó en la presente investigación sobre la relación entre formalización y desempeño laboral es recomendable la actualización de los documentos de gestión como son el Manual de Operaciones, el Texto Único de Procedimientos Administrativos, identificación de Procesos que se llevan a cabo en la Dirección Regional de Educación Moquegua, asimismo es recomendable la actualización de directivas internas con el fin de evitar incurrir en errores por desconocimiento o que existan vacíos de procedimientos administrativos, lo cual solo perjudicaría al desempeño laboral que muestren los servidores públicos y esto a su vez en la atención a los usuarios.

Considerando la segunda conclusión a la que se arribó en la presente investigación sobre la relación entre especialización y desempeño laboral es recomendable contar con un Plan de Desarrollo de las Personas de forma anual cuyo fin es que los servidores públicos estén en constante actualización de conocimientos, los mismos que estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la Dirección Regional de Educación Moquegua. El Plan de Desarrollo de las Personas puede ser gestionado mediante convenios con entidades académicas de la región a fin de no incurrir en un mayor presupuesto como son el Instituto de Educación Superior José Carlos Mariátegui y la Universidad Nacional de Moquegua.

Considerando la tercera conclusión a la que se arribó en la presente investigación sobre la relación entre jerarquía de la autoridad y desempeño laboral es recomendable que cada órgano de la Dirección Regional de Educación Moquegua cuente con un organigrama, ello permitirá que los servidores públicos tengan claridad en la jerarquía de autoridad y eviten la usurpación de funciones que a veces se dan de forma no intencionada. La Dirección de Gestión Institucional deberá de

proveer mediante documento formal los organigramas para cada Dirección u Oficina.

Considerando la cuarta conclusión a la que se arribó en la presente investigación sobre la no relación entre centralización y desempeño laboral es recomendable enfatizar en descubrir cuáles son los elementos o estímulos que se relacionan directamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua tarea que correspondería a la Oficina de Administración específicamente al área de personal por ser parte de su competencia, esta acción puede ser acompañada por un especialista externo como un psicólogo.

Considerando la quinta conclusión a la que se arribó en la presente investigación sobre la relación diseño organizacional y desempeño laboral es recomendable enfatizar en el diseño organizacional actual de la Dirección Regional de Educación Moquegua, cabe resaltar que deberá contrastarse con el marco normativo vigente emitido por el Ministerio de Educación, así como lo emitido por la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros a fin tener en cuenta los criterios que se deberán de aplicar de forma obligatoria, por lo tanto la Dirección de Gestión Institucional deberá elaborar el Manuel de Operaciones el cual contendrá las funciones, listado de procesos identificados y la estructura orgánica, la presente recomendación es viable debido a que la definición de la estructura orgánica es de su competencia.

REFERENCIAS

- Acosta, N. (29 de diciembre de 2018). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* Negocios: <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
- Almenara Aloy, J., Romeo Delgado, M., & Roca Pérez, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC.
- Arrué Muñoz, V. (2018). *Motivación para el desarrollo laboral de servidores administrativos de la oficina de estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio UNALM-Institucional. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/3503>
- Atiquipa Peña, L. O., & Jaimes León, F. J. (2017). *Clima laboral en relación al desempeño laboral en el centro Materno Infantil Dr. Enrique Martín Altuna, Puente Piedra, 2015* [Tesis de maestría, Universidad Privada César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14257/Atiquipa_PLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barbosa, M. (2017). *Concepto e importancia de diseño organizacional*. Miriam: <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/11-concepto-e-importancia-de-diseno.html>

- Bastidas Espinosa, V. G. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60.
- Blanco Ariza, A. B., Vásquez García, A. W., García Jiménez, R., & Melamed Varela, E. (2020). Estructura organizacional y competitividad en industrias de alimentos: Análisis relacional. *Revista venezolana de Gerencia*, 25(91), 829-845.
- Briceño Mendoza, M., & Galvez Cieza, G. (2017). Diseño Organizacional en base al Modelo Daft para la Empresa Jacob Ingeniería & Construcción Sac-Chiclayo 2016 [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/900?locale=es>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. D.C: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cornejo Bazán, M. A., & Ysla Ysla, O. Y. (2019). Gestión organizacional y desempeño laboral en la UGEL Pacasmayo 2019 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43675>
- Daft. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Latinoamérica.

Decreto Supremo N°054-2018-PCM Lineamientos de Organización del Estado. (2018, mayo 18). Presidencia de la República del Perú. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-los-lineamientos-de-organizacion-decreto-supremo-n-054-2018-pcm-1649413-1>

Diaz Tamara, J. V. (2019). Desarrollo del capital humano y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2016 [Tesis de maestría, Universidad Daniel Alcides Carrión]. Repositorio UNDAC. <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/943/1/TESIS%20DE%20%20JENNY%20DIAS.pdf>

Dirección Regional de Educación Moquegua. (2022, mayo). <https://www.gremoquegua.edu.pe/portaldrem/web/detalle-submenu/1/Presentaci%C3%B3n%20GREMO>

Echevarria Taveras, M. A. (2012, febrero 27). *Diseño Organizacional*. Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/dise-no-organizacional/#comments>

Escobedo García, C. L., & Quiñones Florin, M. M. (2020). Relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos- agentes de carga marítimo internacional del callao [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16601>

Flores Hallesleben, D., Martínez Amador, L., & Flores Hallesleben, B. (2020). Talento humano en las Mipymes e instituciones del departamento de Chontales [Seminario de grado, Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Centroamericano SIIDCA-CSUCA. <https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM15173/Description#tabnav>

Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. Ediciones Granica SA.

Guzmán Cabrera, B. A. (2017). *Desempeño Laboral y Dimensiones de Personalidad en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial Del Santa, Chimbote - 2017* [Tesis de pregrado, Universidad San Pedro]. Repositorio USP.

http://www.repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Collao, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Higuita López, D. (2011). Parámetros de Diseño Organizacional: Incidencias en la productividad y en los vínculos sociales. *Investigación y Reflexión*, XIX(1), 73-90.

Huamán Pulgar-Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Ley N°27815 Ley del código de ética de la función pública. (2002, Agosto 13). Congreso de la República. Diario Oficial El Peruano. https://diariooficial.elperuano.pe/Normas?_ga=2.130563727.1438807918.1652150665-1819270324.1612113097

Loayza Chacara, M. M. (2021). *Efecto del estrés laboral en el desempeño laboral del personal asistencial de enfermería del Hospital Regional del Cusco, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57618>

Lorrén Cáceres, N. C. (2018). *Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Inproconsa S.A.C. en el primer semestre 2017* [Trabajo de Suficiencia de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola].

Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/bb83d663-b719-4110-a9d4-905ffa9baae6>

Louffat, E. (2011). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Cengage Learning Argentina.

Louffat, E. (2017, marzo 04). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-se-entiende-por-diseno-organizacional>

Manene Cerragería, L. M. (2013, noviembre 28). *Eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño del trabajo*. Actualidad empresa: <https://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>

Marín Cárdenas, J. L., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Desempeño laboral en la Gestión Municipal. *Ciencia Latina revista científica multidisciplinar*, 4(2), 1139.

Marín Idarrága, D. (2012). Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 43-63.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación*, 38-47.

Molina Gómez, Y. A. (2015). *Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica-2015* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio UNH. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/68>

Montano Flores, R. L. (2018). *Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19125/Montano_FR.pdf;jsessionid=92920FA8DBCFAEE1267CD14EEFD4EDDF?sequence=1

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 11(1).

Pacheco, J. (2022, abril 12). *Diseño Organizacional (elementos e importancia)*. Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/disenio-organizacional/>

Palací Descals, F. J. (2005). *Psicología de la organización*. Pearson Educación SA.

Palmar G., R. S., & Valero U., J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del Estado de Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.

Pastor Guillén, A. P. (2018). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada en combustible e Hidrocarburos, Lima 2017 [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3466>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493-505.

Prado Alvarez, C. (2015). Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2651/TESIS%20MAESTRIA%20CYNTTIA%20GISELL%20PRADO%20ALVAREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Quinteros Ramos, J. L. (2019). Diseño Organizacional y la gestión pública en Dirección Centro del Instituto Nacional Penitenciario-2018 [Tesis de maestría, Universidad Peruana los Andes]. Repositorio institucional. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/1580/T037_19910123_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez Ángeles, C. M. (2018). Compromiso institucional y transparencia según los trabajadores administrativos del hospital Daniel Alcides Carrión-2016 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
- Ramírez Saldaña, D. I. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Ciencias Holguín*, XII(4), 1-8.
- Resolución Ministerial N°176-MINEDU-2021 Orientaciones para la organización y funcionamiento de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). (2021, Abril 27). Ministerio de Educación del Perú. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-la-norma-tecnica-orientaciones-para-la-organizacio-resolucion-ministerial-n-176-2021-minedu-1947794-1>
- Rodríguez Lopez, M. I. (2013). Satisfacción Laboral y Desempeño del Personal Asistencial del Hospital Víctor Ramos Guardia – Huaraz 2010 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2059>
- Ruíz Gómez , N. E. (2021). Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegui- Essalud, Lambayeque-Perú, 2019 [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1994). *Administración*. (P. M. Sacristán, Trans.) Prentice Hall Inc.

Tuesta Panduro, J. A., Angulo Cárdenas, M., Chávez Santos, R., & Morante Dávila, M. A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629-641.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital de las empresas*. (J. M. Gómez, Trans.) McGraw-Hill Interamericana.

Yagual Rivera, F. A. (2013). Diseño Organizacional para la empresa operadora de turismo carol tour SA del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena 2013 [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península Santa Elena]. Repositorio UPSE.
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013.pdf>

APÉNDICE

Apéndice A. Matriz de consistencia del informe final de tesis.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL ¿Cómo se relaciona el diseño organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?</p> <p>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿Cómo se relaciona la formalización y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?</p> <p>b) ¿Cómo se relaciona la especialización y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?</p> <p>c) ¿Cómo se relaciona la jerarquía de la autoridad y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?</p> <p>d) ¿Cómo se relaciona la centralización y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación de diseño organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Determinar la relación de formalización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p> <p>b) Determinar la relación de especialización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p> <p>c) Determinar la relación de jerarquía de la autoridad y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p> <p>d) Determinar la relación de centralización y desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El diseño organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) La formalización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p> <p>b) La especialización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p> <p>c) La jerarquía de la autoridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p> <p>d) La centralización se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL Variable independiente (X) X. Diseño Organizacional</p> <p>X1. Formalización Indicador: - Cantidad de documentación escrita que describe las actividades y el comportamiento.</p> <p>X2. Especialización Indicador: - Nivel de división del trabajo según documentos de gestión.</p> <p>X3. Jerarquía de la autoridad Indicador - Niveles jerárquicos en la organización.</p> <p>X2. Centralización Indicador: - Nivel de centralización en la toma de decisiones.</p> <p>Variable dependiente (Y) Y. Desempeño Laboral</p> <p>Y1. Compromiso Institucional Indicador: - Compromiso del trabajador hacia la organización.</p> <p>Y2. Eficacia Indicador: - Objetivos y actividades culminadas.</p> <p>Y3. Eficiencia Indicador: - Logro de objetivos, menor cantidad de tiempo y menor cantidad de errores.</p> <p>Y4. Calidad de Trabajo - Minuciosidad, pulcritud y empeño que pone al trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de investigación Tipo Básica - Nivel de investigación Correlacional - Diseño de la investigación Diseño No experimental- Transecional Correlacional-causal - Ámbito de estudio La investigación se realizó en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022. - Población 86 servidores de la Dirección Regional de Educación Moquegua que se encuentran en estado de actividad (trabajo presencial y remoto). - Muestra 70 servidores públicos de la Dirección Regional de Educación Moquegua. - Técnicas de recolección de datos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Análisis documental - Instrumentos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario 	<p>1. Sociabilización de los resultados obtenidos con la Dirección Regional de Educación Moquegua a fin de que consideren la actualización del diseño organizacional en pro de los usuarios internos y externos.</p> <p>2. Actualización de los documentos de gestión a fin de evitar incurrir en errores por desconocimiento o que existan vacíos de procedimientos administrativos.</p> <p>3. Es recomendable contar con un Plan de Desarrollo de las Personas de forma anual</p>

Apéndice B. Instrumentos utilizados

CUESTIONARIO 1

Cuestionario sobre Diseño Organizacional

I. Datos Generales

a) Cargo de la persona que responde el Cuestionario

Auxiliar () Técnico () Especialista () Directivo ()

b) Sexo

Femenino () Masculino ()

c) Edad

20 -30 () 31-41 () 42- 52 () 53-70 ()

d) Fecha:

II. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El presente Cuestionario tiene como objetivo analizar el Diseño Organizacional en la Dirección Regional de Educación (DREMO). Lee detenidamente cada pregunta y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (x). Estas respuestas son anónimas, y por lo tanto no es necesario que pongas usted su nombre, por lo que pedimos sinceridad en su respuesta.

Muy en desacuerdo = 1

En desacuerdo = 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

De acuerdo = 4

Muy de acuerdo = 5

FORMALIZACIÓN

	1	2	3	4	5
F1 Cree usted que la DREMO cuenta con documentos formales que detallen los procedimientos para un trabajo eficaz y eficiente.					
F2 Considera usted que el Manual de Procedimientos (MAPRO) de la DREMO debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.					
F3 Conoce usted el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) de la DREMO.					

F4	Considera usted que debería definirse los procesos estratégicos, operativos y de soporte para un mejor desempeño laboral.					
F5	Considera usted que debería existir flujogramas que coadyuven en el cumplimiento de sus funciones.					

ESPECIALIZACIÓN

		1	2	3	4	5
E1	Conoce el nivel de especialización de las funciones que le corresponden.					
E2	Considera usted que no existe duplicidad de funciones que generen desorden y retrasos en los procedimientos.					
E3	Considera que el Manual de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.					
E4	Considera que el Reglamento de Organización y Funciones debe actualizarse para tener un mejor desempeño laboral.					
E5	Cree usted que debe elaborarse el Manual de Operaciones que defina las funciones y procesos por unidad orgánica.					
E6	Considera usted que las funciones y las unidades orgánicas son las adecuadas para la prestación de un buen servicio por parte de la DREMO.					

JERARQUÍA DE LA AUTORIDAD

		1	2	3	4	5
JA1	De acuerdo al organigrama de la DREMO la jerarquía de autoridad (quién le reporta a quién) es adecuada para el buen funcionamiento.					
JA2	Considera que los niveles jerárquicos de la DREMO influyen en su desempeño laboral.					
JA3	Cree usted que influye en el desempeño laboral la distribución de los servidores públicos en las distintas áreas.					

JA4	Cree usted que a mayor personal a cargo será mejor el desempeño laboral.					
JA5	Cree usted que a menor personal a cargo será mejor el desempeño laboral.					

CENTRALIZACIÓN

		1	2	3	4	5
C1	Considera usted que en la DREMO existe un nivel alto de centralización en la toma de decisiones.					
C2	Considera usted que la delegación de funciones es necesario para un mejor desempeño laboral.					
C3	Considera usted que el nivel de centralización influye en su desempeño laboral.					
C4	Considera usted que en la DREMO existe un nivel alto de descentralización en la toma de decisiones.					

CUESTIONARIO 2

Cuestionario sobre Desempeño Laboral

I. Datos Generales

a) Cargo de la persona que responde el Cuestionario

Auxiliar () Técnico () Especialista () Directivo ()

b) Sexo

Femenino () Masculino ()

c) Edad

20 -30 () 31-41 () 42- 52 () 53-70 ()

d) Fecha:

II. Desempeño Laboral

El presente Cuestionario tiene como objetivo analizar el Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Educación Moquegua (DREMO). Lee detenidamente cada pregunta y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (x). Estas respuestas son anónimas, y por lo tanto no es necesario que pongas usted su nombre, por lo que pedimos sinceridad en su respuesta.

Muy en desacuerdo = 1

En desacuerdo = 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

De acuerdo = 4

Muy de acuerdo = 5

Compromiso institucional

		1	2	3	4	5
CI1	Se siente usted comprometido con la DREMO.					
CI2	Tiene usted una fuerte sensación de pertenecer a la DREMO.					
CI3	La DREMO tiene un gran significado personal para usted.					
CI4	Aporta usted ideas a fin optimizar los procesos de trabajo en el interior de la DREMO.					

CI5	Colabora usted con actividades fuera de sus funciones en la DREMO.					
CI6	Conoce usted la misión DREMO.					

Eficacia

		1	2	3	4	5
E1	Es usted eficaz al afrontar situaciones e inconvenientes frecuentes.					
E2	Cumple usted los objetivos establecidos por la DREMO.					
E3	Realiza sus actividades y funciones al margen de situaciones adversas.					
E4	Soluciona oportunamente situaciones no previstas al interior del trabajo.					

Eficiencia

		1	2	3	4	5
E1	Realiza usted sus funciones en el menor tiempo posible.					
E2	Considera usted que su nivel de conocimiento permite el desenvolvimiento oportuno en su trabajo.					
E3	Considera usted que su labor contribuye en los objetivos de la DREMO.					
E4	Logra adaptarse con facilidad a los cambios que se generen en su entorno laboral.					

Calidad de Trabajo

		1	2	3	4	5
CT1	Considera que su trabajo contribuye al buen desempeño organizacional de la DREMO.					
CT2	El servicio que su área realiza es oportuno y productivo.					
CT3	Realiza usted un trabajo ordenado y minucioso.					
CT4	Realiza usted su trabajo sin errores.					
CT5	Usted se anticipa a los problemas futuros.					

Apéndice C. Matriz de Datos

Diseño Organizacional

	REACTIVO																			
	F1	F2	F3	F4	F5	E1	E2	E3	E4	E5	E6	JA1	JA2	JA3	JA4	JA5	C1	C2	C3	C4
1	2	5	4	5	5	4	1	5	5	5	2	4	4	4	3	3	5	5	4	1
2	2	4	1	4	4	4	4	5	2	3	2	2	1	5	2	3	2	4	4	3
3	4	4	1	5	5	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	2	5	5	3	3
4	3	4	1	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3
5	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	5	2	3
6	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
7	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	2
8	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	2	4	2	4	4	5	2	4
9	3	3	1	5	5	5	1	4	2	5	3	5	5	5	1	5	1	5	1	3
10	3	5	3	5	5	4	3	5	5	5	3	5	3	4	2	3	5	5	3	3
11	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4
12	3	4	3	4	5	4	2	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	3
13	4	5	3	4	4	5	1	4	4	4	5	2	4	5	3	3	4	5	4	5
14	4	4	1	4	4	4	5	5	5	5	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3
15	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3
16	4	4	2	5	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	2	2
17	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2
18	1	5	2	5	5	3	2	5	5	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3
19	2	5	3	5	5	2	3	5	5	5	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3
20	4	5	5	5	5	5	2	1	1	5	5	4	4	4	3	3	4	2	3	3
21	2	3	1	5	5	2	2	5	5	5	5	5	3	3	4	1	3	4	3	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
23	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	5	4	4	2
24	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	5	3
26	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	3	3	4	5	3	3
27	3	5	5	5	5	4	3	2	2	5	3	4	4	4	2	1	1	4	4	2
28	2	5	4	5	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	1	1	1	1	3	4
29	2	5	2	5	4	3	4	5	4	4	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3
30	2	5	3	5	4	3	4	5	4	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3
31	2	5	2	4	5	5	2	5	4	3	2	1	5	3	3	5	4	5	3	4
32	2	5	2	4	5	5	2	5	5	5	2	3	4	3	2	4	4	5	5	2
33	2	5	1	5	5	4	1	5	5	5	3	4	3	4	2	4	4	5	3	1
34	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	5	5	5	4	2	3	4	5	2
35	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3

		REACTIVO																			
		F1	F2	F3	F4	F5	E1	E2	E3	E4	E5	E6	JA1	JA2	JA3	JA4	JA5	C1	C2	C3	C4
SUJETOS	36	3	4	1	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
	37	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	2	2	4	4	2	4	5	4	4	1
	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
	39	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	5	3	2	4	3	4	4	2
	40	3	3	2	4	5	3	2	3	2	2	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3
	41	2	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4
	42	4	5	4	5	5	4	2	4	5	5	2	2	2	4	3	3	5	4	3	2
	43	4	5	4	4	5	4	2	5	5	5	3	4	4	5	2	2	4	4	4	3
	44	1	5	1	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	3	1
	45	2	3	4	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3
	46	2	5	3	1	1	5	1	5	5	5	5	2	2	5	1	1	1	5	5	1
	47	2	5	3	4	4	4	1	5	4	4	5	3	4	5	3	1	3	4	3	2
	48	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3
	49	2	5	4	5	4	4	2	5	5	3	4	5	5	5	2	3	5	5	5	2
	50	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	4	3
	51	1	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4
	52	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	3
	53	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
	54	3	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5
	55	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
	56	3	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3
	57	2	1	3	2	4	2	4	1	2	2	3	2	3	3	2	4	2	2	2	2
	58	2	5	3	5	5	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	2	4	4	4	1
	59	5	5	4	5	5	5	1	3	1	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	60	4	4	3	4	5	4	2	4	4	5	2	1	1	5	2	1	3	5	3	3
	61	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
	62	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
	63	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3
	64	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4
	65	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	3	4	2
	66	2	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3
	67	3	5	3	4	4	4	3	4	1	5	4	3	4	4	3	3	5	5	5	2
	68	3	5	3	4	5	3	2	4	1	5	4	3	2	4	4	3	5	4	3	2
	69	3	5	2	5	5	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4	5	3	2
	70	3	5	3	4	4	4	2	4	1	5	2	3	2	4	3	3	5	4	3	2

	REACTIVO																			
	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	
36	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3
37	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4
38	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
39	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	
41	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	
42	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
43	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
44	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	3	
45	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	
46	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	
47	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
48	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	
49	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	
50	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	
51	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	
52	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
54	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
55	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	
56	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
57	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
58	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	
59	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	3	
60	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
61	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
62	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	
63	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
65	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	
67	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	
68	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	
69	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
70	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	5	3	4	3	4	

SUJETOS

Apéndice D. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítem
Variable Independiente: Diseño Organizacional	Es la distribución de forma estratégica de las unidades orgánicas en una organización, considerando sus características propias y los factores exógenos.	Formalización	Cantidad de documentación escrita en relación a los procedimientos, descripción de cargos, directivas.	Cantidad de documentación escrita que describe las actividades y el comportamiento.	F1, F2, F3, F4 y F5
		Especialización	Grado de la subdivisión del trabajo.	Nivel de división del trabajo según documentos de gestión.	E1, E2, E3, E4, E5 y E6
		Jerarquía de la autoridad	Relacionada con el número de servidores públicos que reportan a una dirección, gráficamente se evidencia mediante el organigrama.	Niveles jerárquicos en la organización.	JA1, JA2, JA3, JA4 y JA5
		Centralización	Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión.	Nivel de centralización en la toma de decisiones.	C1, C2, C3 y C4
Variable Dependiente: Desempeño Laboral	Son las acciones o comportamientos que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo dentro de una organización a fin de lograr los objetivos trazados.	Compromiso institucional	Fuerte voluntad de seguir perteneciendo a una organización en particular con una disposición a realizar un esfuerzo extraordinario en beneficio de la misma y un reconocimiento firme de los valores y las metas de la organización.	Compromiso del trabajador hacia la organización.	CI1, CI2, CI3, CI4, CI5, CI6
		Eficacia	Es el cumplimiento de objetivos y resultados esperados, centrada en el alcance de objetivos y no en la adecuada utilización de recursos.	Objetivos y actividades culminadas.	E1, E2, E3, E4
		Eficiencia	Es el logro de los objetivos, pero con la menor utilización de recursos ya sean de carácter financiero, humano o tiempo.	Logro de objetivos, menor cantidad de tiempo y menor cantidad de errores.	E1, E2, E3, E4
		Calidad del trabajo	Son características de un trabajo que hacen que el resultado de este sea de gran beneficio para la organización.	Minuciosidad, pulcritud y empeño que pone al trabajo.	CT1, CT2, CT3, CT4, CT5

Apéndice E. Juicio de Expertos

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Mg. Calatayud Quispe Genaro
- 1.2. Grado Académico: Maestro en Gestión Pública
- 1.3. Profesión: Contador
- 1.4. Institución donde labora: Dirección Regional de Educación Moquegua
- 1.5. Cargo que desempeña: Responsable de Almacén
- 1.6. Denominación del Instrumento:
Cuestionario para medir el Diseño Organizacional de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.
- 1.7. Autor del instrumento: Zumiko Ingrid Ramos Pereira
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en gestión y políticas públicas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					20	5
SUMATORIA TOTAL		25				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Mg. Calatayud Quispe Genaro
- 1.2. Grado Académico: Maestro en Gestión Pública
- 1.3. Profesión: Contador
- 1.4. Institución donde labora: Dirección Regional de Educación Moquegua
- 1.5. Cargo que desempeña: Responsable de Almacén
- 1.6. Denominación del Instrumento:
Cuestionario para medir el Desempeño Laboral de los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año 2022.
- 1.7. Autor del instrumento: Zumiko Ingrid Ramos Pereira
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en gestión y políticas públicas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					20	5
SUMATORIA TOTAL		25				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 25

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Moquegua, 19 de setiembre de 2022



Mg. Gerardo Zabala Quiroga

Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Dr. Pedro Jesús Maquera Luque
- 1.2. Grado Académico. Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad y, Doctor en Administración de la Educación
- 1.3 Profesión: Licenciado en Educación, Especialidad Filosofía
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional de Moquegua
- 1.5. Cargo que desempeña: Director de la Unidad de Investigación
- 1.6 Denominación del Instrumento: Cuestionario para medir el Diseño Organizacional en los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año, 2022
- 1.7. Autor del instrumento: Zumiko Ingrid Ramos Pereira
- 1.8 Programa de postgrado: Maestría en Gestión y políticas públicas.

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados			X		
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL				3	20	
SUMATORIA TOTAL		23				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Dr. Pedro Jesús Maquera Luque
- 1.2. Grado Académico. Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad y, Doctor en Administración de la Educación
- 1.3 Profesión: Licenciado en Educación, Especialidad Filosofía
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional de Moquegua
- 1.5. Cargo que desempeña: Director de la Unidad de Investigación
- 1.6 Denominación del Instrumento: Cuestionario para medir el Desempeño laboral en los servidores públicos en la Dirección Regional de Educación Moquegua en el año, 2022
- 1.7. Autor del instrumento: Zumiko Ingrid Ramos Pereira
- 1.8 Programa de postgrado: Maestría en Gestión y políticas públicas.

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados			X		
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL				3	20	
SUMATORIA TOTAL		23				

