



Universidad  
Continental

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**La incorporación de los gerentes públicos  
en la gestión del talento humano y su  
impacto en el clima organizacional de  
la Corte Superior de Justicia de Puno  
período 2011-2015**

**Heflin Acharat Bejar Urruchi**

Huancayo, 2017

Tesis para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública



Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

**ASESOR:**

MG. CARLOS TORRES HIDALGO

## **DEDICATORIA**

Al Gran Creador Supremo.

Con todo mi corazón a mí querida esposa Edda y  
mis hijos Wendell, Darlene, Héflin y Valentina.

A mi madre Elsa, por su permanente apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Continental

## **RECONOCIMIENTO**

Al Dr. Jaime Gómez Valverde, Gerente General del Poder Judicial, por las facilidades otorgadas y su permanente apoyo para llevar a cabo la presente investigación.

Al Dr. Oscar Ayestas Ardiles, Presidente de la Corte Superior de Justicia de Puno y a sus colaboradores.

## INDICE

ASESOR: .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RECONOCIMIENTO .....	v
INDICE .....	vi
INDICE DE GRÁFICOS .....	ix
ÍNDICE DE CUADROS .....	x
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	17
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....	17
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	17
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	21
1.2. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA .....	22
1.3. PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....	33
1.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	33
<b>CAPÍTULO II</b> .....	34
MARCO TEÓRICO.....	34
2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA .....	34
2.1.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	34
2.1.2 MARCO NORMATIVO .....	41
2.1.3 LAS REFORMAS DEL ESTADO Y LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA .	46
2.1.4 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS .....	51
2.1.5 EL ESTILO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	57
2.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	60
2.1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	75
2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS .....	76

2.3 HIPÓTESIS.....	77
2.4 VARIABLES .....	78
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>81</b>
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	81
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
3.1.1. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	81
3.1.2. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN .....	82
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	83
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	84
3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS .....	88
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>91</b>
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	91
4.1 EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PUNO.....	91
4.2 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	107
4.3.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SEDES GRANDES .....	108
4.3.2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SEDES PEQUEÑAS .....	109
4.3.3. EL CLIMA ORGANIZACIONAL POR GRUPOS OCUPACIONALES	110
4.3 EL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	112
4.3.1. LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO .....	114
4.3.2. LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN .....	120
4.3.3. LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE PARTICIPACIÓN .....	126
4.3.4. LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE RECIPROCIDAD .....	132
4.4 LINEAMIENTOS DE UNA PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	137
4.4.1 PLAN DE GESTIÓN .....	139
A. Análisis Estratégico.....	141
B. Hallazgos Versus Ideas.....	143
C. Población Beneficiada: .....	150
D. Objetivo .....	150



E. Estrategias: .....	150
CONCLUSIONES.....	164
RECOMENDACIONES .....	171
BIBLIOGRAFÍA .....	176
ANEXOS .....	180

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01. Sistemas administrativos del sector público ¡Error! Marcador no definido.

GRÁFICO N° 02. Ámbito de acción de las oficinas de recursos humanos..... 32

GRÁFICO N° 03. Organigrama de la corte superior de justicia de puno ..... 40

GRÁFICO N° 04. Gestión integrada de recursos humanos por competencias .... 54

GRÁFICO N° 05. Las competencias como garantía de éxito ..... 55

GRÁFICO N° 06. Organización, poder y clima organizacional..... 71

GRÁFICO N° 07. Descripción sistémica del clima organizacional ..... 73

GRÁFICO N° 08. Modelo de referencia para la elaboración del plan de gestión del talento humano basado en la gestión del clima organizacional .... 151

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01. _Concepciones del hombre en la administración del trabajo.....	23
CUADRO N° 02. _Procesos de gestión del talento humano .....	26
CUADRO N° 03. _Población y muestra de la investigación .....	83
CUADRO N° 04. _Consolidado de días dejados de laborar por huelgas en los últimos cinco años.....	94
CUADRO N° 05. _Consolidado de días dejados de laborar por licencias y otros permisos en los últimos cuatro años .....	95
CUADRO N° 06. _Percepciones de las variables de clima organizacional sedes principales del distrito Judicial de Puno.....	109
CUADRO N°07. _Percepciones de variables clima organizacional en organos jurisdiccionales pequeños del distrito Judicial de Puno.....	110
CUADRO N° 08. _Percepciones de las variables de clima organizacional en grupos ocupacionales del distrito Judicial de Puno .....	111
CUADRO N°09. _Percepciones de las dimensiones de la variable liderazgo en sedes principales del distrito Judicial de Puno .....	115
CUADRO N° 10. _Percepciones de las dimensiones de la variable liderazgo en sedes pequeñas del distrito Judicial de Puno.....	117
CUADRO N° 11. _Percepciones de las dimensiones de la variable liderazgo en grupos ocupacionales del distrito Judicial de Puno .....	118

CUADRO N° 12. Percepciones de las dimensiones de la variable motivacion en sedes principales del distrito Judicial de Puno .....	121
CUADRO N°13. _Percepciones de las dimensiones de la variable motivacion en sedes pequeñas del distrito Judicial de Puno.....	122
CUADRO N°14. Percepciones de las dimensiones de la variable motivacion en grupos ocupacionales del distrito Judicial de Puno .....	124
CUADRO N° 15. _Percepciones de las dimensiones de la variable participacion sedes principales del distrito Judicial de Puno .....	129
CUADRO N° 16_Percepciones de las dimensiones de la variable participación en sedes pequeñas del distrito Judicial de Puno.....	130
CUADRO N° 17_Percepciones de las dimensiones de la variable participación en grupos ocupacionales del distrito Judicial de Puno .....	131
CUADRO N° 18_Percepciones de las dimensiones de la variable reciprocidad en sedes principales del distrito Judicial de Puno .....	133
CUADRO N° 19_Percepciones de las dimensiones de la variable reciprocidad en sedes pequeñas del distrito Judicial de Puno.....	134
CUADRO N°20_Percepciones de las dimensiones de la variable reciprocidad en grupos ocupacionales del distrito Judicial de Puno .....	135
CUADRO N°21Tabla de análisis del interno y el entorno.....	141

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA N° 01.</b> Tipos de competencia.....	55
---	----

## RESUMEN

Una “buena gobernanza”, implica una elevada satisfacción de los requerimientos de las necesidades de los ciudadanos, concretizadas mediante una Gestión del Talento Humano (GTH) eficiente y eficaz, cuyo papel clave radica en el rol y estilo de liderazgo que impriman los Gerentes Públicos, y su impacto en las percepciones del Clima Organizacional de colaboradores y mandos de dirección de la organización.

El reconocer que la Gestión del Clima Organizacional es la llave del éxito organizacional nos lleva a la necesidad de generar su conceptualización, medición, evaluación y a partir de los resultados implementar una serie de lineamientos y estrategias de mejora o cambio que lleven a la organización a un nivel mejorado de funcionamiento que corresponde a una organización inteligente que busque el bien común, ofreciendo servicios de calidad, en los que el ser humano cumple un rol trascendental para cumplir la misión, objetivos y metas institucionales.

Es en este sentido que se inscribe la presente investigación que busca interpretar el papel de los Gerentes Públicos en la Gestión Organizacional y su impacto en el clima organizacional, estableciendo una “línea Base” que posibilite la medición y evaluación de las variables y dimensiones del clima organizacional mediante la validación de la encuesta de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y del Banco Mundial (BM) para generar lineamientos de Gestión del Talento Humano y del clima organizacional, contrastando la realidad a la luz de las teorías existentes, para generar políticas públicas en la Corte Superior de Justicia de Puno.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Gestión del talento humano, Gerencia pública, Cambio organizacional.

## **ABSTRACT**

A "good governance" implies a high satisfaction of the requirements in the real necessities of the citizens, concretized by an efficient and effective Human Talent Management, where the key role lies in the role and the style of leadership that the Managers can print Public, generating impact in the level of the perceptions of the Organizational Climate of the collaborators and managers of the organization. This fact and the primordial recognition that the GTH is the key to organizational success leads us to generate their conceptualization, evaluation or measurement and from the results implement a series of guidelines and strategies of improvement or change that take the organization to a level Improved that corresponds to an intelligent organization that seeks the common good and the fulfillment of the needs of the citizens, offering quality services, in which the human being is the keys to the success and the fulfillment of the mission, objectives and institutional goals. It is in this sense that the present research is inserted that seeks to interpret the role of Public Managers in Organizational Management and its impact on the organizational climate, establishing a "base line" that makes possible the evaluation of perceptions through the validation of The PAHO and WB survey, and from there, to generate Human Talent Management guidelines and organizational climate, contrasting reality in the light of existing theories, to generate GTH public policies in the Superior Court of Justice of Puno.

**Keywords:** Organizational climate, human talent management, public management, organizational change.

## INTRODUCCIÓN

La incorporación de Gerentes Públicos en el marco de la Reforma del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SERVIR) en la Corte Superior de Justicia de Puno iniciada el año 2011, presentó una serie de dificultades entre otras; el cambio consecutivo de los mismos, la falta de continuidad de políticas, la existencia de diferentes enfoques y estilos de gerenciamiento, que en conjunto han impactado de alguna manera en el clima organizacional, encontrando en los colaboradores diferentes niveles de resistencia al cambio y percepciones sobre el clima organizacional predominante en la institución, cuyos factores no están debidamente identificados ni cuál es el rol o papel de los Gerentes Públicos, cómo influye en el logro de los objetivos institucionales y su contribución a la generación de Valor Público de los Servicios de Administración de Justicia en beneficio de los ciudadanos.

La inexistencia de investigaciones en este campo del conocimiento a nivel del Poder Judicial, impide contar con elementos de juicio suficientes y necesarios para interpretar los avances o retrocesos de la incorporación de Gerentes Públicos, para evaluar la aplicación de la reforma y modernización que se ha iniciado.

La presente investigación busca cubrir este vacío en el conocimiento y conocer cuál ha sido el impacto de la incorporación de los Gerentes Públicos en el Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Puno entre los años 2011-2015, como un hecho sustancial de cambio organizacional, estableciendo una Línea Base sobre las percepciones de los colaboradores administrativos y jurisdiccionales, respecto a las variables, dimensiones y el nivel del clima organizacional, que actualmente se presentan poco analizadas, impidiendo tener información suficiente y adecuada para explicar el comportamiento organizacional, así como el efecto de ella en el nivel de desempeño individual y colectivo, conocimientos necesarios para la toma de decisiones asertivas y sustentadas para el diseño y la aplicación de políticas públicas en el campo de la Gestión del Talento Humano que permitan el logro de los objetivos y planes de desarrollo institucional, para el mejoramiento articulado y



consistente de la “performance” institucional en la generación de valor público en beneficio de los ciudadanos.

En este contexto, la presente investigación busca responder a la pregunta de ¿Cuál ha sido el impacto de la incorporación de los Gerentes Públicos en el Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano, y en el Clima Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Puno entre los años 2011-2015?, con la finalidad de establecer políticas de medición y gestión del clima organizacional para mejorar la cadena de valor del servicio público de administración de justicia en el Distrito Judicial de Puno.

**El autor.**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.**

##### **1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La administración pública moderna exige una elevada satisfacción de los requerimientos de las reales necesidades de los ciudadanos mediante una “buena gobernanza”, en tanto que son los ciudadanos los que financian el funcionamiento del aparato estatal y como contrapartida exigen la provisión de servicios públicos con estándares de calidad cada vez mayores para generar el bien común que la sociedad en su conjunto espera de la actuación del Estado.

La Corte Superior de Justicia de Puno (CSJPU), es una institución del nivel nacional descentralizada del Poder Judicial, cuya función principal es la de administrar justicia en forma conjunta con otros operadores del Sistema de Justicia, como el Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Policía Nacional y abogados independientes, siendo su ámbito de actuación el espacio territorial de la Región de Puno (denominado en el Poder Judicial como Distrito Judicial de Puno), estando su misión y visión establecidos en su Plan Estratégico Institucional y sus documentos de gestión.

El desarrollo institucional de la CSJPU involucra el mejoramiento del funcionamiento de los sistemas administrativos con que cuenta, en el papel de órgano de apoyo a la labor principal de los magistrados y personal auxiliar jurisdiccional, proporcionando los recursos humanos, financieros, presupuestales, logísticos, de información y otros, para el adecuado desempeño y cumplimiento de sus funciones.

Cuando se analiza los orígenes de la institucionalización del Servicio Civil en nuestro país, Ibérico (2015, citado en Lacoviello, 2015), señala que los antecedentes se remontan al año de 1937 cuando se crea la Intendencia General de Hacienda, posteriormente reemplazada por otras instituciones como: la Dirección General de Escalafón y Listas Pasivas, la Dirección General del Servicio Civil, la Oficina Nacional de Personal (ONAP), el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y recientemente la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) instaurada mediante el Decreto Legislativo No. 1023 como entidad rectora del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos del Estado, cuya responsabilidad es la de diseñar un nuevo modelo de reforma del servicio civil el mismo que se encuentra en proceso de construcción.

Pieza clave y punto de quiebre del engranaje de la modernización del Estado y de la gestión de sus recursos humanos, es la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) mediante Decreto Legislativo No. 1024 (21 de Junio del 2008); con el propósito de conformar, mediante procesos rigurosos de selección estrictamente meritocrático, un grupo de profesionales capacitados destinados a ocupar cargos directivos y gerenciales de alto nivel en la administración pública, sujetos a evaluación de logros y resultados, con metas e indicadores establecidos en los convenios específicos firmados con las instituciones a las cuales son asignados.

Posteriormente dicha reforma inicia su implementación integral el 04 de Julio del 2013, con la publicación de la Ley No. 30057 “Ley del Servicio Civil” y el 13 de junio del 2014 el Reglamento General aprobado mediante Decreto Supremo No. 040-2014-PCM. Ambas normas legales, sientan las bases para establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en entidades públicas del Estado encargadas de su gestión, en ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas, con la finalidad de que las entidades públicas alcancen mayores niveles de

eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de servicios, siempre orientados a generar el bienestar del ciudadano, mediante un mejor Servicio Civil que promueva el desarrollo de las personas que la componen.

En el caso de la Corte Superior de Justicia de Puno, el convenio con SERVIR se suscribe en el mes de abril del año 2011, con la expectativa de mejorar sustancialmente la performance institucional, cuestionada en ese momento por la opinión ciudadana, que considera a este poder del Estado como uno de los más corruptos e ineficientes del Estado.

Con esta incorporación del Cuerpo de Gerentes Públicos, se pretende el mejoramiento de la gestión institucional al servicio y apoyo de la labor principal que cumplen los magistrados y el personal auxiliar jurisdiccional involucrados en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, para el adecuado desempeño de la función de administración de justicia para el beneficio de los clientes o ciudadanos que acceden a sus servicios.

La designación de Gerentes Públicos en la institución desde sus inicios a la actualidad (2011- 2016); pese a la rotación acelerada de los mismos (tres profesionales), como señalamos líneas arriba, pretende impulsar una mejora sustancial en la performance de los sistemas administrativos- y específicamente en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos- potenciando la intervención pública institucional en beneficio de la población litigante para generar el efecto multiplicador positivo y en “cascada” (de “arriba hacia abajo”) en la Gestión del Talento Humano (GTH), fortaleciendo capacidades y competencias de los colaboradores administrativos y jurisdiccionales, propiciando mediante el liderazgo gerencial, la formación de cuadros y equipos de alto rendimiento, la innovación y el uso generalizado de instrumentos y herramientas de evaluación de desempeño, para iniciar procesos continuos (circulo virtuoso) en la gestión del Cambio Organizacional (CO).

Luego de más de cinco años de la incorporación del Cuerpo de Gerentes Públicos en la CSJPU, es necesario reflexionar, y conocer la percepción, que tienen los colaboradores, respecto del impacto producido por sus intervenciones en la Gestión del Talento Humano y en el nivel del clima organizacional existente, cuyo conocimiento permitirá la introducción de innovaciones o iniciativas dirigidas al Cambio Organizacional.

La necesidad de una adaptación rápida de los Gerentes Públicos al medio en el que se desenvuelven, la adecuación de su formación a las características especiales del sector público (muchos proceden del sector privado), la escasa o nula influencia y aplicación de conocimientos especializados para generar el efecto multiplicador y la generación de capacidades en los colaboradores de la organización, entre otros aspectos, generan la necesidad de indagar y conocer el nivel de efectividad en su labor y la calidad de su desenvolvimiento, determinando los factores que están inmersos en su desempeño y su contribución o impacto al mejoramiento del nivel de clima organizacional en su incorporación a la GTH en la CSJPU. En este marco, la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

### **Pregunta General**

¿Cuál ha sido el impacto de la incorporación de los Gerentes Públicos en el Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano, y en el Clima Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Puno entre los años 2011- 2015?

### **Preguntas específicas:**

1. ¿Cuáles han sido los factores e impacto del accionar de los Gerentes Públicos en su incorporación a la CSJPU durante el periodo comprendido entre los años 2011 al 2015, en el campo específico de los componentes y actividades en el Sistema

- Administrativo de Gestión del Talento Humano, sobre el nivel del Clima Organizacional?
2. ¿Cuál es el nivel que presentan- como Línea Base- las percepciones de los colaboradores administrativos y jurisdiccionales sobre las variables y dimensiones del nivel de Clima Organizacional en la CSJPU?
  3. ¿Cuáles deberían ser las orientaciones desde la perspectiva de los colaboradores, para un Programa de Cambio Organizacional, encaminadas al establecimiento de políticas públicas para el crecimiento y desarrollo de la Gestión del Talento Humano de la CSJPU?

### **1.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La necesidad en las organizaciones públicas, de tener capital humano calificado, se convierte en una estrategia que permite alcanzar sostenibilidad y ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía y es de crucial importancia en las organizaciones modernas, siendo que para introducir políticas y estrategias en la GTH que permitan generar el “Cambio Organizacional”, el mejoramiento del clima organizacional constituye un factor clave, por lo que su conocimiento, medición y gestión son de trascendental importancia al permitirnos contar con un instrumento metodológico de aproximación a la interpretación de la realidad y optimización del Talento Humano en la organización.

Este campo del conocimiento en el Poder Judicial, no ha sido tratado ni estudiado, careciéndose de investigaciones sobre el impacto de incorporación del Cuerpo de Gerentes Públicos en el Sistema Administrativo de GTH y cómo ésta incorporación, impacta en los colaboradores y en el clima organizacional predominante en un momento determinado.

Los resultados obtenidos permitirán aportar elementos de juicio, que motiven a las altas esferas de Dirección del Poder Judicial y específicamente de la Corte Superior de Justicia de Puno, a tomar

decisiones de política pública en el campo de la Gestión del Clima Organizacional y el Cambio Organizacional, siendo los elementos de justificación los siguientes:

- Como instrumento generador y ejecutor de políticas públicas, para mejorar la GTH y construir una institución inteligente que cumpla la misión, objetivos y visión institucional, con la calidad que exige la ciudadanía en el marco del proceso de cambio organizacional y de desarrollo institucional.
- La relevancia social, dada la trascendencia de la prestación de los servicios de administración de justicia para la sociedad, beneficiando con sus resultados, a la ciudadanía y a los propios colaboradores de la institución.
- Especial valor teórico, al constituir un campo novedoso de investigación en el Poder Judicial y en la Corte Superior de Justicia de Puno, permitiendo llenar un vacío del conocimiento y validar las teorías existentes a la luz de los hechos.
- Su utilidad metodológica, al validar científicamente el instrumento de medición del clima organizacional propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y su aplicación en el Poder Judicial.

## **1.2. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA**

La bibliografía respecto a la importancia de un sistema organizado de Gestión del Talento Humano en las organizaciones y su impacto en la entrega de valor a los ciudadanos; es amplia, tal como señalan varios autores, entre ellos: Chiavenato (2011), Robbins (2011) Ulrich (2009), Bohlander (2009) por lo que no haremos énfasis en ellos.

“El Área de Recursos Humanos (ARH), experimentan cambios sustanciales, hasta el punto que el nombre ha cambiado, sustituyéndose por Gestión de Talento Humano (GTH), gestión de socios o colaboradores, del capital

humano, del capital intelectual e incluso gestión de personas...” (Chiavenato, 2002, p.3).

Los enfoques más recientes, como el **Empowerment**, colocan al trabajador en primer plano, intentando el otorgamiento de poder para que tenga la libertad en la realización de sus funciones y pueda rendir al máximo (Benitez, 2006), de ahí la importancia de comprender la GTH en el marco de las corrientes y concepciones modernas de administración resumidas en el siguiente cuadro (ver Cuadro N° 01).

Cuadro n° 01.

*Concepciones del hombre en la administración del trabajo*

<b>Escuela Administrativa</b>	<b>Principales Representantes</b>	<b>Enfoque/Concepción del Hombre</b>
<b>Científica</b>	Frederick Taylor Frank B. Gilbreth Henry Laurence Gantt	Científico / Hombre económico
<b>Proceso Administrativo</b>	Henry Fayol	Científico / Hombre máquina
<b>Humano – Relacionista</b>	Mary Parker Follet George Elton Mayo Fritz Roethlisbery	Humanista / Hombre social
<b>Estructuralista</b>	Max Weber Chester I. Barnard Renate Magntz Amitai Etzioni Ralf Dahrendorf	Científico - Social / Hombre económico - social
<b>Neo - Humano Relacionista</b>	Peter Drucker Douglas McGregor William Ouchi Warren G. Bennis	Integrador / Hombre organizacional

Fuente: Benitez Karla Tatiana, 2006: Pág. 93

Respecto a la concepción teórica de la Gestión del Talento Humano (GTH), partimos del concepto de Sistema de Gestión Organizacional, que para Chiavenato (2002, pp. 1-5) constituye un conjunto coherente de políticas, conceptos y prácticas para alcanzar objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, reduciendo las disonancias entre la misión, visión y objetivos, como elemento que aclara los valores y principios, creando una nueva cultura de compromiso y motivación en las personas, emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad, a partir de actitudes, conocimientos y comportamientos, creando una nueva mentalidad y un nuevo espíritu, que debe comenzar en la cúpula de la organización clasificando a las organizaciones en: Organizaciones Omega y Organizaciones Alfa.

Define como “**organizaciones Omega**”, a aquellas donde el Área de



Recursos Humanos, está centralizada y monopoliza decisiones y acciones en su campo, en donde las personas asiduas y puntuales son simples empleados, bajo un reglamento interno y con un horario de trabajo rígido “la nave va...”. En ella, los cargos están rígidamente definidos, individualizados, aislados y son desempeñados rutinariamente, sin cambios, no requiriendo que las personas piensen o mejoren su desempeño con creatividad. Sus mayores pérdidas no son el despilfarro de dinero, materiales o tiempo, sino del talento humano. En ellas, se necesita transformar el órgano de Recursos Humanos de un centro de gastos, en uno de ganancias que agregue valor a las personas, la organización y a los clientes.

Las **organizaciones Alfa**, al contrario de las Omega, incentivan y motivan a las personas a equivocarse, a crear e innovar incesantemente sus tareas, buscando el mejoramiento continuo. En ellas las personas tienen total libertad para pensar, razonar y utilizar, su inteligencia al servicio de organización. Las personas añaden valor, mejoran la calidad y sirven al cliente. Pese a que son las que más exigen contribución y resultados, brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar. Son las mejores organizaciones para trabajar.

En estas organizaciones, el Área de Recursos Humanos, es una unidad en constante innovación y creatividad, funcionando como elemento de consultoría interna, permitiendo que los gerentes actúen como “gestores de personas”. La GTH se encuentra descentralizada por completo, orientada a los gerentes y sus equipos.

El organigrama tradicional es sustituido con una red integrada de equipos; no se administran las personas, como factores de producción o recursos pasivos, no son simples empleados, ni se denominan recursos humanos; sino participantes y colaboradores de la organización, brindando conocimientos y habilidades para el éxito conjunto. En ellas no se administra a las personas sino junto con las personas, el órgano de RH cambia de nombre y se denomina “Gestión de Talento Humano”, o también Gestión del Capital Humano o Gestión del Capital Intelectual.

Por otra parte, Chiavenato (Ibid. pp. 7-15) destaca como las principales macro- tendencias que enfrenta la GTH, la globalización, el uso de TIC, la

sociedad del conocimiento y otros como:

Una nueva filosofía de acción con una nítida y rápida tendencia al “**downsizing**”, como el desmantelamiento y redefinición del área de recursos humanos, su descentralización hacia otras áreas de línea de la organización, reducción de la estructura, de los niveles jerárquicos, desburocratización, desregulación con programas de mejoramiento continuo (“**benchmarking**”) y de calidad total que “pone la casa en orden”, transformándola en un área de consultoría interna, desplazándose hacia la planeación estratégica de procesos y servicios, con énfasis en la cultura participativa y democrática, utilizando mecanismos de motivación y de realización personal, adecuando las prácticas y políticas de GTH a las diferencias individuales de las personas. Esta tendencia ofrece el viraje completo en dirección al cliente (interno o externo), con una gran preocupación por la creación de valor y preparación para el futuro, el mismo que refleja una visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí.

En una evaluación de las empresas u organizaciones más admiradas del mundo; realizada por la revista norteamericana Fortune a través de una investigación de Hay Group, estudian cerca de 21 áreas de actividad con 11 criterios o atributos, entre los que destaca la calidad de la administración general y la capacidad de atraer, motivar y retener personas de talento.

Cabarcas (2006), en su artículo “Gestión del Talento Humano”, siguiendo a Chiavenato (2002), señala que estos cambios han motivado diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones, considerándolas como “el capital más valioso” de las mismas; que, con sus habilidades, experiencias, conocimientos e información, permiten logros y éxitos; y, por tanto, deben ser consideradas como el mayor activo organizacional.

En esta nueva concepción; las personas, pasan a ser consideradas; con sus esfuerzos, actividades, inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares, “**los nuevos socios de las organizaciones**”, el “**capital intelectual de la organización**”, donde la GTH

depende entre otros aspectos; de la estructura, cultura, contexto ambiental, giro de la organización, tecnología y procesos internos.

En este contexto Bohlander (citado en Alvarado, 2012 pp.3-4), señala que las organizaciones más exitosas en el futuro, serán aquellas que entiendan seriamente y lo sostengan mediante la acción, que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento de su personal. Alvarado (2012), define la GTH como la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales y propone la siguiente tabla respecto a los procesos de la GTH propuestos por Chiavenato (2002):

Cuadro n° 02.

*Procesos de gestión del talento humano*

Proceso	Objetivo	Incluyen
Admisión	Quién debe trabajar en la organización	•Reclutamiento •Selección
Aplicación	Qué deberán hacer las personas	•Orientación de las personas •Diseño de cargos •Evaluación del desempeño
Compensación	Cómo compensar a las personas	•Remuneraciones •Programa de incentivos •Beneficios y servicios
Desarrollo	Cómo desarrollar a las personas	•Capacitación •Desarrollo Organizacional
Mantenimiento	Cómo retener a las personas en el trabajo	• Higiene y Seguridad en el Trabajo • Relaciones Laborales
Monitoreo	Cómo saber lo que hacen y lo que son	•Bases de datos •Sistemas de información gerencial

*(Chiavenato, 2002)*

Fuente: Karla Alvarado (2012: Pág. 4)

Así, para Alvarado (2012, pp.5-6), la Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. **Son seres humanos** dotados de personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. **Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la

esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Siguiendo a esta misma autora (Alvarado, 2012, pp. 6, 8,22) la GTH permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, siendo sus procesos: La admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de las personas implicando aspectos de:

- a)** Administración de estrategias de recursos humanos: para impulsar la estrategia organizacional.
- b)** Administración de la infraestructura: para ofrecer una base de servicios a la organización para que sea eficiente y eficaz.
- c)** Administración de la contribución de los empleados: para ayudar en el involucramiento y compromiso de los empleados, transformándolos en agentes emprendedores, socios y proveedores de la organización.

De la revisión de bibliografía en la región de Puno, no se encontró antecedentes en este campo, ni en el Poder Judicial a nivel nacional. A nivel de Latinoamérica se revisaron principalmente estudios alineados a la investigación que pretendemos realizar: El trabajo de Conde, Figueroa & Flórez (2015), cuyo objetivo era el de evaluar el Clima Organizacional de los trabajadores de Salud en el periodo septiembre 2013 a junio 2014, identificando la satisfacción y áreas de conflicto de los trabajadores y estableciendo los agentes que influyen en la motivación de los mismos. Estos investigadores hacen un resumen importante respecto a los trabajos realizados en el sector salud, a nivel latinoamericano sobre el presente tema de investigación y que a continuación extractamos:

La universidad Austral de Chile realizó una investigación descriptiva aplicada a 121 académicos de planta de la Universidad Austral de Chile; el método de obtención de los datos fue a través de la encuesta de Redlich y Trautmann, que considera 14 dimensiones con un muestreo aleatorio estratificado con

fijación proporcional. Se usó una hipótesis que fue comprobada para la investigación, en el sentido de que existían diferencias entre la percepción del clima organizacional que tienen los Académicos en relación con la Universidad en su totalidad y respecto a la percepción del clima que tienen de la Facultad a la cual pertenecen.

Se cuenta con diversos estudios sobre clima organizacional realizados en Chile, siendo que el primer estudio en torno a este tema, fue desarrollado en 1976 en la Escuela de Psicología de la Universidad de Chile por Larraín (1976), quien a través de su tesis titulada “Estudio Exploratorio de un Instrumento para medir Clima Organizacional”, planteó como su objetivo, la de construir un cuestionario adecuado para medir el Clima Organizacional, adoptando para tal efecto el cuestionario de Litwin y Stringer (Conde et al., 2015).

Refiriendo al mismo trabajo, en 1996 en el Servicio de Salud Valparaíso y San Antonio, Mancilla, González, Parra & Fuentes (1996), realizaron el estudio “Aplicación de la metodología OPS-OMS-PNUD para el estudio de Clima Organizacional en una Institución de Salud”, que contemplaba la evaluación de las variables de Liderazgo, Motivación, Participación y Reciprocidad. Estos investigadores, realizaron el estudio “Clima Organizacional. Estudio Comparativo de dos Hospitales Generales”, utilizando la misma metodología. El mismo año, en el mismo establecimiento, Mancilla & Parra (1996), realizan el estudio “Diagnóstico de Clima Organizacional del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio”, aplicando el mismo instrumento de la OPS, OMS y PNUD.

En nuestro país, refieren a la investigación realizada por el Hospital General de Huacho (2007), con un instrumento de medición de Satisfacción del Personal propuesto por la DGSP y la Dirección Ejecutiva de Servicios de Salud del MINSA encontrando opiniones divididas respecto a la interacción de directivos y colaboradores.

Otro antecedente de investigación referido, es el realizado el año 2001, por el Instituto Oftalmológico en Perú con el objetivo de resaltar la importancia de la

cultura y el clima de la organización, planteándose que existe una relación con la eficacia del personal.

Por otro lado se hace referencia a que en el País Vasco (España 2003) se realizó un estudio transversal sobre la satisfacción de los trabajadores de un hospital de la ciudad, donde se encontró que los aspectos más valorados fueron el plan medioambiental, la relación jerárquica, la promoción y el desarrollo profesional; mientras que las variables peor valoradas fueron: la retribución, el conocimiento e identificación con los objetivos y la formación, dando como resultado una baja satisfacción laboral.

Otro estudio referido, es el que realizó en Romero (2006) en la Universidad Veracruzana, mediante una encuesta para la satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud, mostrando evidencia de la relación o influencia directa o indirecta del clima laboral y la calidad de la prestación de los servicios.

Igualmente refiere que los investigadores Segredo & Pérez (2006), de la Universidad Nacional de Salud Pública en Cuba, trabajaron sobre la relación entre el clima organizacional y el desarrollo de los sistemas administrativos, mediante la misma encuesta propuesta por la OPS, obteniendo como resultados que las dimensiones más afectadas fueron las de motivación y reciprocidad, y que el clima organizacional está muy influido por las características de los miembros de la organización: motivaciones, aspiraciones, y las condiciones que se desempeñan. Con el mismo instrumento (encuesta OPS) en la Provincia de Cien Fuegos México en el año 2006 el policlínico universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" se realiza una investigación sobre Clima Organizacional.

Por otro lado, dan cuenta de otra investigación realizada el 2004 en Costa Rica, bajo el enfoque cuantitativo, deductivo, prospectivo y descriptivo, en la misma que se analizó los factores del clima organizacional en el personal del Hospital Nacional de Niños, midiendo variables de comunicación, liderazgo, motivación, reciprocidad y satisfacción laboral, destacando como resultados el hecho de que el clima organizacional era satisfactorio.

Por otro lado, un trabajo de investigación que sirve de antecedente bibliográfico para nuestros fines, es el realizado por Grimaldos (2014), quien desarrolla el Diagnóstico de Clima Organizacional de los trabajadores de la Alcaldía de Medellín – Colombia para su mejoramiento.

Izquierdo (2014, pp. 11 y 15), enmarca el tema de los Recursos Humanos, en el contexto de las tendencias actuales de Globalización, del surgimiento de la sociedad del conocimiento y del cambio permanente, las rupturas y los choques; manifiestan más en las organizaciones, su lentitud de adaptación.

En los últimos años se observan tendencias que orientan la Gestión de Recursos Humanos (GRH), en las que se considera a las personas como fuente de oportunidades y no como costo, con enfoques de focalización en la creación de valor más que en la eficacia operativa.

Respecto a la Gestión del Cambio, para Izquierdo (2014), las transformaciones en las organizaciones suceden cuando un cambio de paradigma que se da a través de un período de tiempo, genera cambios en los niveles de conciencia de las personas, y éstas a su vez modifican su manera de entender y hacer las cosas de todos los días (hábitos y rituales), concluyendo que una vez instalados los hábitos y ritos, los niveles de conciencia vuelven a decrecer.

Respecto a la evaluación del clima organizacional y la gestión del talento humano, la empresa Sura a través de su área Asset Management; en el marco de su política de GTH (2006), define un ciclo anual de gestión del clima organizacional:

**Medición del clima:** Valora percepciones (sentimientos, pensamientos y expectativas), que los colaboradores tienen de las realidades que se viven.

**Management:** Con el fin de construir políticas tendientes a mejorar el bienestar y compromiso de todos los colaboradores de la compañía.

**Difusión y profundización de resultados:** Permitiendo a los líderes actuar como legitimadores de la estrategia de clima en cada uno de sus equipos.

**Implementación de planes de acción:** Con foco especial en áreas críticas, dirigiendo esfuerzos a apoyar grupos con alguna necesidad concreta en materia de clima.

Todo ello bajo un proceso permanente de monitoreo con instancias permanentes de escucha a los equipos y de revisión constante del efecto de los planes de acción en las personas.

En cuanto al impacto del Gerente en el funcionamiento eficiente de las organizaciones, un estudio del BID realizado por Cortázar, Fuenzalida & Lafuente (2016), señala que medir el impacto de los directivos públicos seleccionados por mérito en el desempeño en sus instituciones es complejo, existiendo las siguientes dificultades: Aislar la contribución del directivo al desempeño laboral, comparar entre instituciones, o inclusive analizar la misma institución con un antes- después y el hecho de que los nombrados también pueden hacer un gran trabajo además de que los indicadores de desempeño puedan no ser muy objetivos/útiles.

La perspectiva principal de la investigación, se enmarca en el eje temático del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (GRH), como parte de los once (11), Sistemas Administrativos vigentes en el sector público (Ver Gráfico N° 01).



N°	Sistema Administrativo	Ente Rector
1	Abastecimiento	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado *
2	Presupuesto Público	Dirección General de Presupuesto Público
3	Tesorería	Dirección Nacional de Tesoro Público
4	Endeudamiento Público	Dirección Nacional de Endeudamiento Público
5	Contabilidad	Dirección Nacional de Contabilidad
6	Inversión Pública	Dirección General de Inversión Pública
7	Planeamiento Estratégico	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
8	Defensa Judicial del Estado	Ministerio de Justicia
9	Control	Contraloría General de la República
10	Modernización del Estado	Secretaría de Gestión Pública (PCM)
11	Gestión de Recursos Humanos	Autoridad Nacional del Servicio Civil

Gráfico N° 01. Sistemas administrativos del sector público. Fuente: Elizabeth Izquierdo (2014)

Para acotar la investigación, centramos el estudio en el ámbito de Sub Sistema 7: Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, área 22: “Cultura y Clima Organizacional”, y en el Sub- Sistema 4: Gestión del rendimiento, área 14: Evaluación del Desempeño (Ver gráfico N° 02), como parte del ámbito de acción de las denominadas Oficinas de Recursos Humanos en el Sistema de Gestión de la Administración Pública.

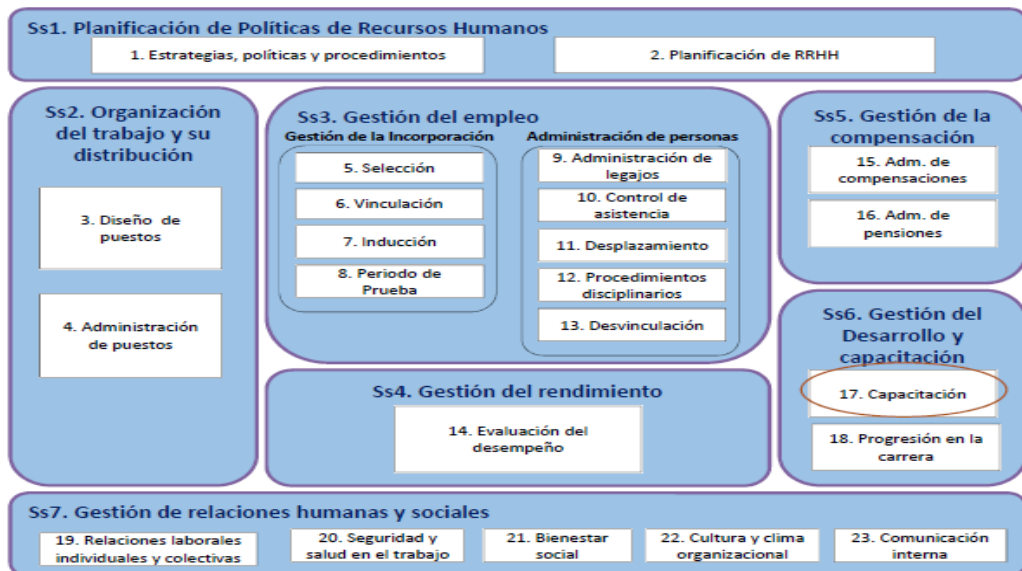


Gráfico N°. 02. Ámbito de acción de las oficinas de recursos humanos fuente: Elizabeth Izquierdo (2014)

En este contexto, se estudiará el impacto de la incorporación de los Gerentes Públicos desde la perspectiva del Sistema de Gestión del Talento Humano en

el clima organizacional, como variables importantes para la mejora continua de los servicios al ciudadano.

### **1.3. PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar en qué medida la incorporación de los Gerentes Públicos ha impactado en el Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano, y en el Clima Organizacional de la Corte Superior de Justicia de Puno entre los años 2011- 2015

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar los factores e impacto del accionar de los Gerentes Públicos en su incorporación a la CSJPU durante el periodo comprendido entre los años 2011 al 2015, mediante el análisis de los componentes y actividades del Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano.
2. Realizar un diagnóstico de las percepciones de los colaboradores administrativos y jurisdiccionales mediante el análisis del Clima Organizacional, sus variables y dimensiones en la CSJPU.
3. Proponer un Programa de Cambio Organizacional, encaminado al establecimiento de políticas públicas dirigidas al mejoramiento y desarrollo de la Gestión del Talento Humano de la CSJPU.

### **1.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Una de las limitaciones del estudio está referida a que constituye una “fotografía” en un lugar (Distrito Judicial de Puno) y tiempo determinado (año 2015), por lo que los resultados no son generalizables a otras Cortes Superiores del País que presentan sus propias características.

Por esta razón la presente investigación constituye la “Línea base” a partir de la cual se determinan políticas y estrategias específicas para la Corte Superior de justicia de Puno, siendo recomendable la realización de otras encuestas para poder apreciar los resultados de intervención en las variables de Clima Organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA**

##### **2.1.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El Distrito Judicial de Puno constituye uno de los 33 distritos judiciales en los que se divide el Poder Judicial a nivel nacional, su espacio jurisdiccional abarca el ámbito de la región Puno, ubicada en la zona sur oriental de nuestro país, estando presente en las capitales de las 13 provincias de la región y siendo su sede principal la ciudad de Puno capital de la región del mismo nombre.

La población regional de acuerdo a la información del INEI (proyecciones 2014) alcanza a 1'324,078 habitantes, siendo el 62% urbana y el 38% rural, cuya característica principal es la de mostrar altos índices de migración a ciudades del espacio regional (Juliaca y Puno), y a otras regiones, principalmente Tacna, Moquegua, Arequipa y Lima lo que la define como una zona “expulsora” de población, con niveles de pobreza extrema (Huancané, Sandia y Azángaro).

Las principales actividades económicas son la agropecuaria, minera y un crecimiento significativo de las actividades terciarias (comercio y servicios), siendo una región en la que se presentan problemas de minería informal, narcotráfico, trata de personas, contrabando y deforestación. Su población presenta características culturales diferentes (quechua, aimara y castellana).

Su espacio geográfico presenta zonas bien definidas de sierra y selva, siendo que en la primera se presentan dos sub-unidades geográficas: El lago Titicaca y la meseta del Collao, atravesada por dos ramales de la cordillera de los andes, aspectos que determinan que la región presente una fisiografía diversa presentando llanuras y cordillera, y niveles altitudinales que oscilan entre los 200 msnm a mayores de

4500 msnm, situación que condiciona un clima caracterizado por ser variado (frio, con presencia de lluvias, granizadas y heladas) que condicionan el desarrollo de sus actividades productivas, presentando en las sub-unidades geográficas de Selva Baja y Ceja de Selva, un creciente poblamiento y devastación de su hábitat por el asentamiento desordenado que coloniza destruyendo el medio ambiente.

La Corte Superior de Justicia de Puno (CSJPU) fue creada el 21 de diciembre de 1832, siendo una de las cortes a nivel nacional de mayor antigüedad en su instalación y funcionamiento. Su organización se basó fundamentalmente en la creación de órganos jurisdiccionales encargados de administrar justicia y bajo la dirección de un Presidente de Corte, contando con el apoyo de un magistrado a cargo de la Oficina de Control de la Magistratura, siendo en sus inicios, inexistente la implementación de un aparato administrativo. Esto se mantuvo sin mayores cambios hasta la década de los años 90.

En el año 1995, durante el gobierno del Ing. Alberto Fujimori Fujimori se emprende el primer esfuerzo de modernización del Poder Judicial a nivel nacional, introduciendo cambios que inician formalmente la actuación e implementación de un mínimo aparato administrativo que permitiera coadyuvar como órgano de apoyo a las labores jurisdiccionales de las Cortes a nivel nacional, esto se realizó en el marco de la Reforma y modernización del Poder Judicial, dotándole de los recursos económicos y financieros necesarios, pero sin establecer una estructura administrativa formal; tal es así, que no se contó con todas las unidades administrativas o sistemas administrativos que regían en su momento en las entidades públicas del país.

Concluido el gobierno de facto, y con el retorno de la democracia el gobierno transitorio del Dr. Valentín Paniagua inicia una nueva etapa política para el país, la Reforma y modernización del Poder Judicial concluye, dando inicio a un nuevo cambio en la administración de las Cortes a nivel nacional, con la formalización e implementación de

personal administrativo, pero sin la formalización y estructuración formal que correspondía, siendo que tampoco incluía todos los sistemas administrativos; así, se inició la implementación de personal dedicado específicamente a labores administrativas, separadas de la labor jurisdiccional.

El año 2003, bajo la Presidencia en la CSJPU, del Dr. Manuel Quintanilla Chacón se logra la autorización desde el nivel central, para concursar el cargo de Administrador de Corte, que a partir de ese año empieza a ejercer sus funciones, siendo que en el transcurso de la primera década del siglo XXI, en acciones emprendidas por la Gerencia General del Poder Judicial; de la cual dependía el aparato administrativo, se inicia un proceso de mejoramiento y formalización del accionar del aparato administrativo; pero nuevamente sin incluir todos los sistemas administrativos; sin embargo, los cambios realizados permitieron la mejora de la asignación de recursos económicos y materiales para el adecuado desempeño de las funciones jurisdiccionales en el marco de una austeridad permanente que fue determinada por el Ministerio de Economía y Finanzas, quien asignaba recursos con carácter inercial y siempre escasos.

Se realizaron importantes avances en la consolidación de un aparato administrativo de apoyo a la gestión institucional, se implementaron servicios de atención al ciudadano, se elaboraron vía consultoría proyectos de inversión pública para construcción de infraestructura en diversas provincias del Distrito Judicial, entre ellas de la sub sede Juliaca y el acondicionamiento de ambientes en el sede Puno para el inicio de la reforma en el sistema de Justicia penal, además de la construcción de nuevos locales en Macusani, Huancané y Chucuito y terrenos en otras provincias, bajo el esquema de apoyo de gobiernos locales, pionero a nivel nacional.

Esta situación se mantuvo hasta el año 2011, año en el que el Poder Judicial a través de la firma de un convenio con el programa SERVIR y el Cuerpo de Gerentes Públicos, asignan a nivel nacional Gerentes

Públicos en reemplazo de los Jefes de Administración, siendo realizado para el caso de Puno en el mes de mayo de dicho año, dando inicio a la actuación del programa SERVIR en la CSJPU. Con ello se introduce un cambio histórico en la administración de las Cortes a nivel nacional, pasando de un sistema “dedocrático” con “cargos de Confianza”, hacia un sistema de carácter meritocrática, con profesionales de alto nivel, seleccionados en base a rigurosos sistemas de reclutamiento y selección, transparente y profesional, lo que marca un antes y un después en la gestión institucional y de los sistemas administrativos.

El año 2012 se crean 5 Unidades Ejecutoras con la finalidad de mejorar el manejo administrativo de las cortes involucradas en los Distritos Judiciales de Lima, Gerencia General, Arequipa, Cusco y La Libertad, siendo que en el 2013 se incrementan otras 6 Unidades Ejecutoras, incluidas entre ellas la Unidad Ejecutora de la Corte Superior de Justicia de Puno, con lo que se introducen cambios estructurales en la organización a cargo de los Gerentes Públicos, creando las jefaturas de Unidades de Planificación y Desarrollo, de la Unidad de Administración y Finanzas y de la Unidad de Servicios Judiciales, todas a cargo de la Gerencia Administrativa conducida por un Gerente Público.

En la actualidad la CSJPU, cuenta además de su aparato administrativo debidamente organizado, con 71 órganos jurisdiccionales compuestos por 06 salas superiores, 18 juzgados mixtos, 26 juzgados de paz letrado, 04 juzgados de familia, 09 juzgados de investigación preparatoria, 07 juzgados unipersonales y 01 juzgado liquidador. Cuenta además para dicho funcionamiento con 503 personas incluyendo magistrados, auxiliares jurisdiccionales y personal administrativo. Las características del personal administrativo corresponden a profesiones como administradores, economistas, contadores, abogados e ingenieros informáticos.

La PEA de la Corte Superior de Justicia de Puno desde el año 2003 ha ido en crecimiento de poco más de 200 personas a más de 500 que existen en la actualidad, este crecimiento explosivo se inicia el año 2010 a raíz de la implementación del Nuevo Código Procesal Penal como parte del proceso de reforma del sistema de administración de justicia penal a nivel nacional. Un aspecto importante del personal jurisdiccional es la elevada rotación en los cargos y la transitoriedad de los cargos de magistrados por la carencia de titulares. Solo recientemente a finales del año 2014 se han asignado previo concurso público realizado por el Consejo Nacional de la Magistratura, magistrados titulares, pero no se han cubierto la totalidad de necesidades que permitan cerrar la brecha existente entre suplencias y titulares.

El organigrama estructural es del tipo jerárquico tradicional y se encuentra definido formalmente, pese a que aún no se han incluido o implementado algunas unidades por restricciones presupuestales que afronta el Poder Judicial, al menos en la última década (Ver organigrama en Gráfico 3).

Existe una particularidad en la CSJPU, que es el hecho de contar con dos sedes importantes, situación poco frecuente a nivel nacional; como es el caso de la sub-sede de la ciudad de Juliaca, la misma que unida a la poca acción organizativa en el resto de las 13 provincias del Distrito Judicial de Puno, presenta escasos niveles de desconcentración administrativa, y por ende de desarrollo institucional, afectando la integridad del espacio territorial bajo jurisdicción, dado que tal desatención ha generado el surgimiento de intentos separatistas por parte de sectores interesados en la ciudad de Juliaca, buscando la creación de una nueva Corte de Justicia con sede en dicha ciudad y que permita ejercer jurisdicción en toda la zona norte del departamento, pedido que aún no ha logrado el apoyo de los niveles decisorios del nivel central del Poder Judicial; pero que

sin embargo, han sido canalizados en diversas instancias del Poder Ejecutivo y Legislativo del país.

La asignación de Gerentes Públicos se realizó de manera centralizada desde la Gerencia General y la Presidencia del Poder Judicial con sede en Lima, sin las consultas, ni conocimiento y opinión de los Presidentes de Cortes en ejercicio en ese momento (2011); es más, el concurso para cubrir los cargos de Gerentes Públicos para el Poder Judicial, en ningún momento posibilitó a los cuadros de profesionales existentes- administradores- su participación democrática en el proceso de selección, que hubiera permitido rescatar la experiencia y la calidad de algún recurso humano, como parte de una política de retención de cuadros de profesionales capacitados para ejercer tal función, pero que obedecía al criterio técnico de evitar el “secuestro” institucional por parte de los administradores en funciones y la resistencia y oposición al cambio organizacional que se implementaría con los Gerentes Públicos.

Respecto al presupuesto, este ha sido manejado en su integridad (tanto para gastos corrientes como de inversión) a nivel centralizado a cargo de la Gerencia General, esto sin mayores modificaciones hasta el año 2013, en que se crea la Unidad Ejecutora de la CSJPU, fecha en la que se descentraliza el manejo del presupuesto y por el cual se avanza en la estructuración de un aparato administrativo mejor organizado y estructurado, pero continua inalterada la dependencia de Lima en tanto el Presupuesto de Inversión, no es incluido en el manejo autónomo de las Unidades Ejecutoras .



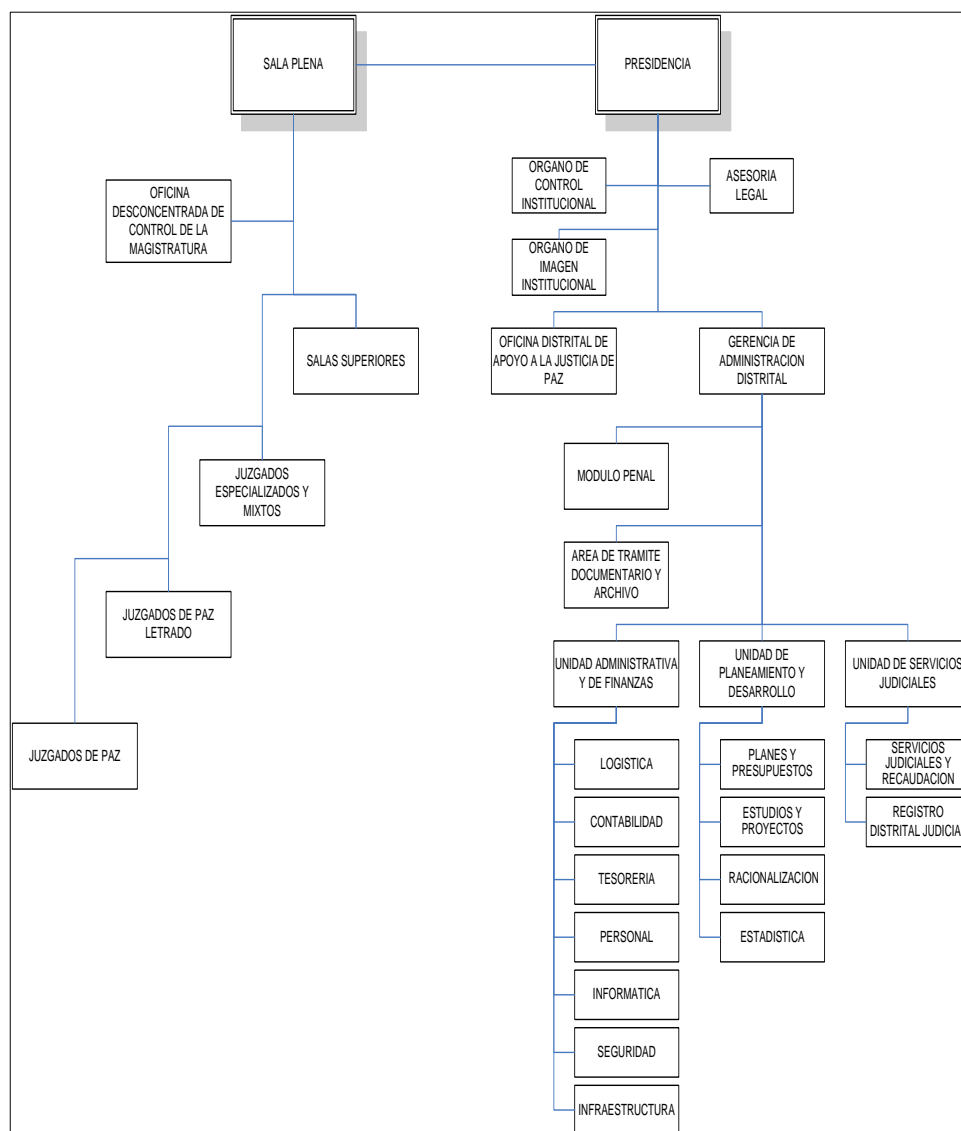


Gráfico n° 03. Organigrama de la corte superior de justicia de Puno. Fuente: reglamento de organización y funciones de la CSJP- 2014. UPD

En la actualidad, la percepción negativa de la opinión pública- clientes externos- respecto a la actuación institucional de la CSJPU en la resolución de los principales problemas que afrontan al acceder a sus servicios continúa.

Por otro lado los clientes “internos” del sistema administrativo permanentemente de manera directa o velada, critican y catalogan al aparato administrativo como ineficiente, considerando que sus necesidades no son satisfechas de manera oportuna y adecuada, percepciones que se refuerzan con las brechas en los niveles salariales, superiores en el caso de funcionarios administrativos y

magistrados, frente a la mayoría de colaboradores jurisdiccionales, con escalas remunerativas totalmente desiguales y con brechas entre niveles demasiado grandes.

## **2.1.2 MARCO NORMATIVO**

### **LA LEY SERVIR Y EL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS**

El sistema de Recursos Humanos en el Estado, inicia una reforma profunda con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, como entidad rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, aprobado mediante D.L. N° 1023, complementada con el DL No. 1024 que crea el Cuerpo de Gerentes Públicos y el DL No. 1025 que aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público, los mismos que se constituyen en pilares legales normativos que sustentan el proceso de reforma en el sector público, que siguiendo a Ausejo (2009, p. 4), busca profesionalizar la función pública con una visión de servicio al ciudadano.

Es interesante, resumir las opiniones de los grupos de interés analizados en el estudio de Ausejo (2009), respecto a la implementación del programa SERVIR en nuestro país.

Para los sindicatos, la reforma debe atender con prioridad la situación de la escala remunerativa diferenciada, que se traduce en inequidades en las remuneraciones entre las diferentes categorías de funcionarios públicos que pasan por la unificación de los distintos regímenes laborales (276,728, CAS, SNP que aún se mantienen). Por otro lado, se critica el hecho de que la reforma con la importancia e impacto que tiene en la modernización del Estado, no debería estar a cargo de solo una organización, sino que debería tener un amplio debate y construirse en base a un consenso amplio, de manera participativa y con espacios adecuados para los aportes de la

sociedad civil organizada y sobre todo de los gremios representativos de los colaboradores.

Por ello sustentamos que la Ley SERVIR, ha sido implementada y concebida desde sus orígenes en un estilo de política pública diseñada de “arriba hacia abajo (Top-Down)”, que de no lograr la socialización y consenso necesario podría encontrar – como pensamos ocurre- resistencias de grupos de interés.

Otro problema que de alguna manera ha sido superado se refiere al financiamiento de la reforma, en virtud de la incorporación del Ministerio de Economía y Finanzas en su súper-estructura, que de alguna manera garantiza la asignación de los recursos necesarios para su implementación (Ibíd. p. 7).

En cuanto a la percepción de los ciudadanos (Ausejo, 2009, p.10), aunque reconocen que no contar con un funcionario público capaz es un problema, para ellos no es una prioridad (“no es importante”), dado que la consideran una iniciativa pasajera (“hay que esperar un tiempo pues ya se van a ir”) y que su perfil no podrá adaptarse a la realidad de la gestión pública peruana, por lo que se recomienda, crear un ambiente saludable de convivencia “....entre el gerente público ... y los gerentes de la organización. Antes de su llegada”, situación que en el caso de la CSJPU no ocurrió, permitiendo la generación de brechas que paulatinamente se van superando en el equipo.

Una recomendación importante se refiere a la importancia de la capacitación, señalando que las capacidades y competencias de los colaboradores de la organización deben de constituirse en un elemento para reconstruir la baja autoestima de los funcionarios públicos (“algo de lo cual podemos sentirnos orgullosos de tener”).

Finalmente señala Ausejo (2009, pp. 110-112), que para los académicos un aspecto débil de la reforma se da en el proceso de selección de los Gerentes Públicos dado que consideran que en ella podrían continuar con la prevalencia de criterios de afiliación política

o incluso amistad, y no necesariamente por las capacidades para la función específica, lo que provoca que no exista mucha credibilidad en una reforma del servicio civil, pues se percibe por parte de los ciudadanos y los grupos de interés que existen cargos públicos, que pueden ser orientados para obtener réditos políticos o votos en un proceso electoral, cuyo responsable siempre será seleccionado con criterios como la confianza y la lealtad a los responsables políticos del gobierno. Los cargos que podrían ser parte de un proceso de reforma del servicio civil serían aquellos cuyo ámbito de acción o influencia es poco relevante en la arena electoral.

Las conclusiones del trabajo detallado se enmarcan; entre otras, en las expectativas positivas sobre la reforma del servicio civil, pese a la carencia de consenso, sobre la forma de iniciar un esfuerzo de reforma, identificando al SERVIR como parte “técnica”, sin el correlato de un “padrinazgo” de la parte “política”, que debiera acompañar todo esfuerzo de reforma, junto al liderazgo que debe asumir la Presidencia de la República.

Pese a los contratiempos, la reforma del servicio civil, se mantiene inamovible, con respaldo “tibio”; pero continuo, de gobiernos democráticos, que buscan la consolidación de este proceso en beneficio de los ciudadanos, generando espacios de discusión y consenso, incluyendo el elemento participativo y comunicacional en la propuesta de reforma, de manera que posibilite la incorporación de los aportes de la sociedad civil, en temas identificados como estructurales.

Según Matallana (2015, p.4 y 16), el Servicio Civil (SERVIR) constituye un sistema de articulación del empleo público; en la que los países que la adoptan, garantizan con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales”, y que a diferencia de las reformas del Estado de primera generación (década de los noventa), se apuesta por contar en la administración pública, con profesionales

altamente calificados que sustenten su actuación en la meritocracia y no en el “clientelismo”; ni en las influencias políticas, para la designación de los funcionarios de alto nivel de la burocracia peruana; con lo que, de manera gradual se introduce el cambio, en la actuación de los niveles de dirección, que permite lograr rápidas mejoras en la gestión pública, aumentando ; conforme lo establecen sus principios rectores, los niveles de eficacia en el uso de los recursos (meta), eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales y efectividad como medida de calidad de la acción pública orientada al bienestar de los ciudadanos.

La concepción de la introducción del CGP como proceso gradual, se basa en buscar efectos multiplicadores en el accionar público, de manera que posibilite irradiar de “arriba hacia abajo”, la gestión del conocimiento, aunado con el mejoramiento e implementación de la gestión de procesos en las entidades del Estado, buscando agregar Valor Público en los servicios generados, bajo la concepción de una Nueva Gestión Pública y cuyo “Índice de flexibilidad- Rigidez”- entendido como las dificultades para la adaptación- mide el grado en que las políticas y prácticas de gestión de las personas facilitan la adaptación de las organizaciones públicas a los cambios y a la puesta en práctica de innovaciones (Cortázar, 2002, p. 22).

El rol de los Gerentes Públicos es el de introducir en la administración pública, mayor consistencia directiva, aportando un mayor desarrollo directriz en los procesos de gestión del talento humano, aportando en la institución en la cuál sea asignado, “expertice” funcional, conocimientos, capacidad de cambio, asesoría y aprendizaje a los directivos intermedios; diseminarlo en todos los estamentos de la organización capacidades de gestión del desempeño y por competencias. Además de ello se convierten en potenciadores del talento humano; para lo cual, desarrollan diferentes planes que amplían las oportunidades de los colaboradores, permitiendo desarrollar sus capacidades mediante técnicas de coaching,

mentoring, universidad corporativa y rotaciones planificadas, entre otros.

Así, un rol importante y crucial que cumplen los Gerentes Públicos, es el de ser verdaderos líderes de la GTH y sus procesos, como son la Planificación de políticas, la organización del trabajo y su distribución, la gestión del empleo (incorporación y administración), la gestión del rendimiento, la compensación, el desarrollo y capacitación, así como de la gestión de las relaciones humanas y sociales, incluida el clima y la cultura organizacional.

En el perfil de cargo de los gerentes públicos, SERVIR define como su misión fundamental la de gerenciar de manera eficiente los recursos, proyectos y programas gubernamentales, de acuerdo a los lineamientos institucionales, con la finalidad de servir a la ciudadanía con los objetivos de:

1. Gestionar de una manera óptima los recursos asignados orientado a resultados, competencia crítica en la que debe emprender transformaciones y reformas, para alcanzar logros concretos a corto plazo.
2. Articular el nivel político con el nivel técnico en el quehacer de la institución, con las competencias críticas de diálogo efectivo y articulador, la relación con su entorno, tolerancia y flexibilidad.
3. Motivar y conducir a los equipos hacia desafíos que involucren logros concretos, en concordancia con la misión institucional, cuyas competencias críticas son las de liderazgo catalizador, como la habilidad para guiar a un grupo o equipo de trabajo hacia un objetivo común, diálogo efectivo y articulador para lograr impacto o influencia; persuadiendo y convenciendo a los demás.

Así, SERVIR define como competencias principales de los Gerentes Públicos: Liderazgo de equipos, iniciativa, orientación hacia el logro, pensamiento analítico e impacto o influencia.

La incorporación de Gerentes Públicos al Poder Judicial, pretende impulsar una mejora sustancial en la performance de los sistemas administrativos, traducido en una eficiente y eficaz uso de los recursos del Estado, mejorando la intervención pública institucional en beneficio de la población litigante, generando efectos multiplicadores positivos en la GTH; entre ellos en el clima organizacional, mejorando y potenciando las capacidades, liderazgo organizacional, la formación de cuadros y equipos de alto rendimiento, innovación y uso generalizado de instrumentos y herramientas de evaluación de desempeño, así como de las competencias de los colaboradores administrativos y jurisdiccionales de la CSJPU.

El Poder Judicial, constituye uno de los poderes del Estado, con mayor desaprobación en su accionar y con una opinión pública negativa, por lo que, apuesta por la incorporación de Gerentes Públicos para revertir esta situación, iniciándose una nueva etapa en el manejo administrativo de las Cortes Superiores de Justicia a nivel nacional.

### **2.1.3 LAS REFORMAS DEL ESTADO Y LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

Para Waissbluth & Inostroza ( 2005, p. 6) las reformas son cambios deliberados a las estructuras y procesos del sector público, con el objeto de hacer que funcionen mejor en algún sentido, diferenciando las que denomina como reformas institucionales; referidas a la organización y funcionamiento del poder articulado a su entorno, para el diseño y ejecución de políticas públicas, que afectan el diseño y funcionamiento de las instituciones; de las reformas sustanciales, como procesos que alteran los objetivos, fines y alcances de las instituciones y, por ende modifican el contenido de la acción pública, llegando a la conclusión de que el concepto de gestión pública está

más cerca de la reforma institucional, y la política pública de la reforma sustancial.

Álvarez & Chica Vélez (2008, p.5 y 8), entienden como organizaciones públicas, a aquellas instituciones creadas por una sociedad que busca dar respuesta a la demanda de bienes y servicios que son considerados de interés general y, que las nuevas tendencias en el mundo exigen la “urgente” necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos y las metodologías de gestión alternativas para el logro de sus objetivos. Más adelante los mismo autores (p. 14), señalan que una de las características más importantes en el mundo actual, es la de ser una sociedad de organizaciones, las cuales constituyen estructuras y procesos necesarios e importantes en la sociedad moderna, dado que de sus fines y su adecuado funcionamiento, dependen la obtención de los resultados que requiere la ciudadanía, señalando la importancia que tienen los recursos humanos para el logro de dichos propósitos, entendiendo a la organización como un sistema que conforma un todo, compuesta por partes ordenadas.

Los autores describen a la gestión (pág. 22-23), como un conjunto de decisiones y acciones que apuntan al logro de objetivos organizacionales, implicando tres momentos: Situación dada (Establecimiento de diagnósticos para evidenciar problemas), situación deseada (estado ideal o Visión organizacional) y las líneas de acción (elección racional orientada a fines).

En la década de los noventa y obligados por la crisis que afrontaba el sistema capitalista y la presión ejercida por numerosos organismos multilaterales de financiamiento (Banco Mundial, BID, etc.), se iniciaron en América Latina, una serie de reformas “estructurales” denominadas posteriormente “de primera generación”, encaminadas a reajustar las funciones y la concepción misma del Estado, de uno “interventor en la economía” a otro “regulador”, concepción estrechamente ligada al cambio de modelo económico imperante,



hasta ese momento, primario-exportador a uno de sustitución de importaciones.

Estas primeras reformas del Estado, comprenden las también denominadas “reformas de enclave” y “de modernización integral”; las mismas que, tuvieron un impulso de personajes con fuerte liderazgo y experiencia gerencial que a partir de sus posiciones de autoridad moldearon las acciones de las entidades encargadas para su reforma como “empresariados de políticas”, implementando arreglos institucionales frágiles o pasajeros, en virtud de su cercanía con el entorno presidencial o el otorgamiento de facultades legislativas dirigidas a modernizar el Estado “.....se identificó a los sistemas administrativos como el origen de la ineficiencia...se propuso flexibilizarlos...-aplicando- de manera casi directa los sistemas administrativos ideados para las empresas públicas o para el sector privado” (Cortázar, 2002, p.49).

En la cita que hace Cortázar (2002), respecto al análisis de Barzelay (2001) identifica tres procesos fundamentales en estas reformas del aparato estatal:

El primer proceso referido al problema de ineficiencia *organizacional* de las entidades públicas, entendida como resultado de acontecimientos políticos y del funcionamiento del sub sistema de políticas (los medios institucionales con control de las decisiones sobre las políticas de gestión pública) y que evitan giros abruptos de la misma.

El segundo, referido al proceso de elaboración de alternativas de solución o políticas de gestión pública, el mismo que se es muy dinámico y permite ir “...aprendiendo a partir de la evaluación de los resultados de su implementación...”.

El tercer proceso se refiere a que el sub sistema de políticas “... utiliza sus prerrogativas y autoridad para asumir opciones de política (el cambio comprehensivo de las políticas de gestión pública) e introducir

las alternativas seleccionadas en la agenda de decisiones de quienes toman las decisiones políticas” (Cortázar, 2002, p. 51)

Así, dada las circunstancias, no se optó por una reforma integral de políticas de gestión pública, pues no existió o se impidió “...una sólida articulación de las alternativas de *cambio comprehensivo* con los problemas en agenda y los procesos políticos.”

A finales de los noventa el modelo mostraba serias limitaciones para resolver los problemas de asignación y el papel interventor del Estado pasaba a ser cuestionado bajo las nuevas corrientes de neoliberalismo, lo que propicio un repensar en la concepción de las políticas públicas, la intervención del Estado y su rol en la sociedad, centrado en la forma de administración interna.

Se pasó a dar mayor énfasis no solo a la política pública; sino sobre todo a la Gestión Pública, entendiendo que para que la “política pública” y los recursos financieros utilizados, logren producir “resultados de política”, era necesario que la “gestión pública” actúe como un eslabón intermedio y en cuyo contexto ha surgido lo que se ha denominado “la Nueva Gestión Pública”; las denominadas, reformas de “segunda generación”.

El modelo de Estado “weberiano” (Guiñazu, 2002, p. 2), llegaba a sus límites en la creación de condiciones necesarias para el desarrollo del mercado libre, con las denominadas “reformas de segunda generación”, las mismas que se encuentran relacionadas con reglas organizacionales para el sector público como “...intervenciones “horizontales...servicio civil de carrera, alta dirección pública, relaciones laborales más flexibles... y evaluación de impacto” (Waissbluth & Inostroza, 2005, p. 16).

En cuanto a la administración interna de recursos humanos se pasa de modelos basados en la contratación de cargos de confianza sujetos a intereses ajenos a la eficiencia y eficacia del Estado, a sistemas de empleo que tienen como sustento la promoción basada

en méritos, donde la atención al ciudadano cobra importancia, en la que cada funcionario se selecciona considerando principalmente su experiencia y conocimientos, con procesos de ascensos que se basan en su entrenamiento y logros (medición del desempeño), con un enfoque gerencialista en el marco de las estrategias de modernización del Estado, modelos ya implementados en otros países del mundo (caso más cercano el de Chile y Colombia).

Toda esta reforma del Estado es clave para la "...competitividad del país, la calidad de vida de sus ciudadanos, la transparencia, la consolidación de la democracia y la participación, y el ahorro y buena asignación de recursos públicos, que, en definitiva, pertenecen a los ciudadanos y en particular a los más desposeídos" (Waissbluth & Inostroza, 2005, p. 5).

Así, con el "consenso de Santiago" de 1998, se sientan las bases de un nuevo proceso de reforma institucional del Estado; entendiéndose a este último, tanto como sujeto y objeto del cambio, bajo la concepción neoclásica del Estado mínimo, con el diseño de políticas de estabilización y ajustes plateados por los organismos multilaterales de financiamiento, principalmente el Banco Mundial y que según Guñazu (2002, pp. 8 y 9): "...la sustentabilidad de las "buenas políticas económicas" requiere de una fuerte "capacidad institucional del Estado", que hay que empeñarse en reforzar y construir... articulando el rol del estado a su capacidad e incrementándola mediante la reforma institucional".

En el caso peruano la introducción de la reforma del Estado (reforma de segunda generación) para el manejo de los recursos humanos en la agenda política del Congreso de la República (Ley SERVIR), surge a partir del aprovechamiento de una "ventana de oportunidad", con la deliberación parlamentaria como parte del proceso de discusión en el Congreso de la República, para la aprobación del tratado de libre comercio con Estados Unidos de América.

Al respecto Kingdon en 1995 (Cita de Cortázar 2002. p.51) señala que "...las ventanas de política que favorecen el enganche de los procesos

políticos, los problemas y las alternativas de solución, suelen cerrarse rápidamente...el tema en cuestión difícilmente logra pasar de la agenda gubernamental a la agenda de decisiones”.

Sin embargo, el traslado y adopción de modelos de reformas emprendidas en otros lugares de mundo y su aplicación en otro país, no es sencillo ni tampoco siempre exitoso; por lo que, debemos tener mucho cuidado en su adaptación a realidades culturales, políticas e institucionales propias y reconocer que tales transferencias son además de complejas, problemáticas. Como señala Pollitt (2002, p. 1), lo que tiene éxito en un lugar no necesariamente lo tiene en otro, por lo que no se puede concluir que exista un “estuche de herramientas” transferibles de un lugar a otro, lo que implica la necesidad de considerar, los contextos y *los* ‘términos o condiciones del intercambio”.

#### **2.1.4 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS**

El éxito de toda organización sea pública o privada, está en función de la atención que se le otorgue, al valor de los recursos humanos y su conducción para el logro de los objetivos institucionales, y como parte de este proceso le corresponde un papel destacado al estilo de liderazgo que los niveles de dirección y gestión apliquen en el desarrollo organizacional. Como lo reconoce la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (2007, p.7), en la Gestión Institucional, la Gestión de Personas ha pasado a ocupar un lugar estratégico y relevante, recomendando que esta deberá estar alineada con la estrategia organizacional, dirigida a lograr los objetivos y metas institucionales.

Como resaltan Bonifacio & Falivene (s/f. pp. 16 y 17), esta estrategia de cambio organizacional centrada en la Gestión de los Recursos Humanos como “disparador” de la profesionalización de los servidores públicos, puede reducir la “discrecionalidad política” al

reformular el servicio Civil “de confianza”, dando lugar a una administración pública meritocrática en tanto requisito para el acceso y la promoción laboral en el servicio público.

Así; en la actualidad, existe consenso en los medios académicos y de gestión organizativa, de reconocer la trascendental importancia de la GTH como factor interno y posible fuente de ventajas competitivas sostenibles, en el cumplimiento de los objetivos y el logro de resultados institucionales, tal como lo señalan por ejemplo Serrano & Barba (2011, p. 149), quien anota sobre la existencia de evidencias que demuestran que con estas prácticas, el potencial de los servidores y su rendimiento, repercuten directamente en la mejora de los resultados organizacionales; por lo tanto, en el mejor servicio ofrecido a los ciudadanos quienes son considerados en el nivel que corresponde al que se le debe ofrecer servicios de calidad.

Siguiendo a Serrano & Barba (2011) es necesario considerar el hecho de que si bien existe abundancia de investigaciones de estos aspectos en las organizaciones privadas; en cambio, en el sector público, solo en los últimos años se trata el tema con interés, en el marco de la Nueva Gestión Pública “...que persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia (García, 2007; Andreu, 2009). Ambas razones ponen de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones en este ámbito”. Ellos identifican en su investigación, que los procesos de reclutamiento, selección, formación, evaluación del rendimiento y retribución son prácticas con impacto significativo sobre los resultados organizativos y que las mismas influyen de forma positiva, tanto en las empresas del sector privado como en la administración pública, siendo importante para ello, seguir el enfoque por competencias que permita considerar tanto los conocimientos y experiencia, así como las actitudes, habilidades y valores para el desempeño, que permita lograr la adecuación rápida de la persona al puesto. Con ello se logrará el incremento de la motivación y

satisfacción de los colaboradores y por ende la mejora de la imagen institucional ante el ciudadano, reflejado en una mejora en la productividad, los productos o servicios ofrecidos, y fundamentalmente en la calidad que los ciudadanos reclaman.

Para Dolan et al 2003 (cita de Serrano & barba, 2011, p.154), constituye una práctica que intenta descubrir la medida en que el colaborador es productivo y si podrá mejorar en el futuro su rendimiento, por lo que se persiguen objetivos tanto administrativos como motivacionales, y en última instancia, una mejora de sus resultados organizativos.

La compensación económica del personal altamente cualificado y cuya actuación permite maximizar el valor y la calidad de los bienes y servicios públicos a nivel de Latinoamérica es diversa y según la OECD (2014, p. 68) "... por ejemplo, mientras Colombia aplica un sistema unificado de pagos y escalafones, Panamá tiene un régimen más flexible". Para el caso de nuestro país, una parte de la remuneración la asume la institución en la que prestan servicio los Gerentes Públicos y otra compensación la otorga directamente el programa SERVIR.

Los procesos y esquemas de la gestión del rendimiento son entendidos como estrategia de cambio, que tiene como impulsora del proceso de profesionalización a los Recursos Humanos, la misma que puede acometer la reducción de la discrecionalidad política, reformulando el servicio civil "de confianza" "... Unas relaciones laborales más transparentes, pueden dar lugar a una administración pública profesionalizada, centrada en el mérito como requisito para el acceso y la promoción laboral en el servicio público" (Bonifacio & Falivene, pp.16 y 17).

Según Ernest & Young (2004), la gestión integral por competencias como nuevo estilo de dirección, tiene como fuerza impulsora de éxito a los procesos, la tecnología y fundamentalmente a las personas, que,

con sus cualidades, sistemas de integración, capacidades, grado de compromiso y habilidades, facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, en base a la formación e integración de equipos de trabajo, que son potenciados “humanizándolos”, para obtener ventajas competitivas.



Gráfico N° 04. Gestión integrada de recursos humanos por competencias. Fuente: consultores Ernst & Young (2004) pág. 15

Las competencias, son definidas como las características subyacentes de las personas, que están relacionadas con un correcto uso de atributos habilidades /cualidades y conocimientos, innatos o adquiridos. Estas competencias son definidas en dos tipos: Las de conocimientos; de acuerdo al perfil de los cargos en los que se especifican requisitos mínimos y, las de habilidades y/o cualidades de la persona; como la aptitud directiva, liderazgo, trabajo en equipo; entre otras (ver Tabla N° 01).

Tabla n° 01.

*Tipos de competencia*

Conocimientos	Habilidades/cualidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informática.</li><li>• Contabilidad financiera.</li><li>• Contabilidad analítica.</li><li>• Análisis financiero.</li><li>• Consolidación contable.</li><li>• Fiscalidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aptitud directiva.</li><li>• Relaciones públicas.</li><li>• Habilidad de comunicación.</li><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Capacidad de síntesis.</li></ul>

Fuente: *Consultores Ernst & Young (2004) Pág. 6*

La clave del “éxito organizacional” (ver Gráfico N° 05) es el uso de conocimientos para el puesto (perfil) y las habilidades y cualidades personales, que posibilitan la implementación del Sistema de Gestión por Competencias, logrando resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo, en las diferentes áreas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos entre ellos la integración de equipos de trabajo, la implantación de una cultura organizacional, la minimización del choque generacional, apreciación del potencial, la gestión del cambio, y las competencias clave de la organización.



*Gráfico n° 05. Las competencias como garantía de éxito. Fuente: consultores Ernst & Young (2004) pág. 8*

Según Torres Hidalgo (2013), para el análisis, evaluación y gestión del clima organizacional; es conveniente, usar el modelo de competencias distintivas, formulado por Mc Clelland (citado por Saracho, 2005), el mismo que implica dos aspectos: en primer lugar, las capacidades, motivos y rasgos de personalidad; naturales o



propios de la persona; independiente de su rol, las mismas que facilitan el aprendizaje y la adaptación en general; y en segundo lugar, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar el puesto y realizar con éxito un trabajo de calidad.

La evaluación de los motivos y las competencias (componentes funcionales del clima organizacional); en tanto son internos e “intangibles” en la interacción, son los que generan la calidad de las respuestas, resultados o configuración de las percepciones y no se consideran en la evaluación del clima organizacional; pero es fundamental estudiarlos en el proceso de gestión de la mejora. Señala que existe consenso en considerar al logro, poder y afiliación como los tres motivos básicos internos (Mc Clelland), y que Bernard (Hay, 1996, p. 152) afirma que los mismos son los que “...condicionarán conducta y competencias...orientación hacia el logro, deseo de mantener relaciones amistosas con los demás y anhelo por ejercer el poder o de causar impacto en las personas que le rodean, dando como resultado distintas aptitudes profesionales...”.

Torres (2013) señala la importancia del estilo de liderazgo en el clima organizacional desde diferentes perspectivas de autores clásicos citando a Mc Gregor (1960), Blake & Mouton (1964), Fiedler (1967), Likert (1968), Tannenbaum y Schsmith (1958-1973) quienes aluden como primera fuerza, al modo preponderante de conducta del directivo en sus interacciones con sus colaboradores, sustentados en los rasgos de personalidad definidos por Covey (1986) y Kolb (1977), en los supuestos respecto de otras personas y en la naturaleza humana; como Mc Gregor (1960) lo propone en su modelo **X**, donde las personas son naturalmente perezosas, tienen necesidad de presión, de amenaza, de control, etc., y el modelo **Y**, donde se apuesta en las capacidades personales, en la búsqueda de autonomía y de ser respetados por sus capacidades para asumir responsabilidades.

Una segunda fuerza obra en la conformación real y natural de ejercer el poder, con diferencias de estatus entre directivos y colaboradores, el primero empoderado y con la *facultad de decidir* cómo ejercer este poder. Aquí se debe considerar, los llamados estilos configurados por Likert, que van de autoritario a participativo o democrático.

La tercera fuerza, alude al proceso mismo del liderazgo, en el sentido que este; en su forma más básica, es una transacción interpersonal, que se configura sobre la base de las características primarias de la personalidad y se evidencian en el lenguaje transaccional descrito por Harris (1971) en su obra “Yo estoy bien Tú estás Bien”.

Torres plantea como hipótesis (2013, p. 26) que las percepciones se configuran según que las interacciones, entre las exigencias del trabajo y las competencias de la persona (en el rol que le corresponde), guarden un alineamiento entre sí y con las pautas de motivo. En tal sentido, conocer los motivos y las competencias de las personas (en el marco de un determinado entorno que también es importante reconocer) es fundamental para explicar el clima organizacional (evaluado) y para desarrollarlo.

### **2.1.5 EL ESTILO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

En lo que se refiere a la teoría del Liderazgo, como bien lo señala Yukl G. (1990, p.445), el hecho de que dicha corriente se encuentra en un “estado de fermento y confusión” puesto que gran parte de ellas están afectadas por debilidades conceptuales y falta de soporte empírico concluyente, con resultados contradictorios.

Es un concepto ligado íntimamente al desarrollo histórico de las ciencias administrativas que se nutre de un conocimiento profundo de su evolución desde sus inicios con la administración científica y que para Luna (2013, p. 5), los representantes más connotados son Taylor (1911), Ford (1913), Fayol (1916), y sobre todo con Max Weber

(1924); con su Teoría de la Burocracia, como una estructura organizacional tradicional en el cual las tareas son especializadas bajo un grupo de reglas dadas y una jerarquía de autoridad, y posteriores pensadores de las escuelas de relaciones Humanas y de motivación e higiene como Maslow (1954), Herzberg (1959), Mc Gregor (1960); hasta las nuevas vertientes de la administración basada en corrientes de la psicología, para mejorar el nivel de autoconocimiento, autoestima, relaciones interpersonales, tomar mejores decisiones y en la importancia al papel que tiene el liderazgo en las organizaciones, entendido como la capacidad de guiar a otros en la consecución de los objetivos institucionales, generar cambios mediante la capacidad de influir y conseguir resultados a través de otros, manteniendo una amplia visión tanto organizacional como personal.

En este contexto tomaremos la definición de liderazgo que alcanzan Huerta & Rodríguez (s/f p. 227) como la influencia interpersonal hacia el logro de metas mediante la comunicación que va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se realizan por medio de indicaciones y órdenes, haciendo que otros actúen y respondan en una dirección compartida, mediante la habilidad de dar confianza para lograr metas y una fuerza motivadora con los colaboradores de la organización, como la capacidad de guiar a otros, de generar cambios, de influir y lograr resultados a través de otros, motivando y mejorando el clima organizacional, como conjunto de prácticas de gestión cuyo indicador de valor intangible constituye el clima organizacional (Torres, 2013).

Uno de los aportes que encuadra nuestro trabajo, es el enfoque humanístico con la Teoría de la Motivación e Higiene propuesta por Frederick Herzberg (1959) en los que distingue entre factores de motivación (desarrollo, ascenso, responsabilidad, la labor en sí misma, el reconocimiento y logro) y los factores de higiene (Seguro social, categoría, relación de subordinados, salario, relación con

pares, condiciones laborales, relación con el supervisor, supervisión, política y administración) y en los que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto (factores de motivación) y los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción en el puesto (factores de higiene).

Siguiendo a Luna (2013, p.14), se considera como elementos fundamentales de liderazgo: La iniciativa, la visión, la influencia, la obtención de resultados, la formación de equipos de trabajo, la motivación y mejora del clima organizacional, en una simbiosis entre una visión organizacional y una visión personal, entendiendo la complejidad del ser humano y sus facetas de aprendizaje, estudios, laboral, experiencia previa, familia, finanzas, formación integral, etc., en la que papel importante corresponde a la tipología psicológica de los individuos que definen su personalidad como la combinación única de patrones emocionales de pensamiento y conductuales que afectan la manera en que una persona reacciona ante situaciones e interactúa con otros y cuyo conocimiento nos ayuda a mejorar entre otros aspectos el nivel de autoconocimiento, autoestima, relaciones interpersonales, apreciar fortalezas, trabajo efectivo con otras personas, tomar mejores decisiones y manejar el estrés laboral.

La teoría del "Liderazgo Situacional" (Cita de Sánchez, 2000, pp. 435 y 436), planteada por Hersey y Blanchard, (1982) se compara a la teoría de la contingencia en la misma que la efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta; por lo que, recomienda entrenar a los gerentes a desarrollar habilidades flexibles en estilos de liderazgo (Liderazgo Situacional) más que encasillarlos a un único tipo de liderazgo en particular, con ello destaca la relevancia de las variables situacionales y reafirma el hecho de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación y de que su efectividad depende de la interacción del líder, los colaboradores y otras variables

situacionales, y que en todo caso en el marco de este liderazgo situacional si puede definirse cuatro posibles estilos que indicarán el nivel de control sobre los colaboradores denominados: Ordenar, Persuadir, Participar y Delegar.

Para Lava (2014), un elemento vital en la gerencia moderna es la consideración del trabajo de Daniel Goleman en su obra “Liderazgo que obtiene resultados” que define a la inteligencia emocional como la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia, la misma que comprende cuatro capacidades fundamentales como a la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y las habilidades sociales. Señala –Goleman- que cada capacidad, a su vez, está compuesta por conjuntos específicos de competencias y capacidades cada una con sus rasgos definidos.

Así para Lava (2014, p.71 y 73), la inteligencia emocional agrupa al conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender a los demás y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento, cuyos componentes son: Autoconciencia, autogestión, motivación, empatía habilidades sociales, siguiendo a este autor en el mundo laboral aquellas personas que más rápido ascienden en sus carreras son las que poseen un mayor coeficiente de inteligencia emocional y su gestión significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos cediendo a nuestros impulsos, a decir de Goleman “controlar nuestra amígdala”.

#### **2.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL**

La administración eficiente del talento humano y en si del Sistema de Gestión de recursos Humanos, en el aparato del Estado, es una condición primordial y de suma trascendencia en el éxito o fracaso de los organismos públicos en el cumplimiento de sus funciones y

responsabilidades, y en las políticas públicas dirigidas a mejorar el bienestar de los ciudadanos.

Según Izquierdo (2014, pp.15 y 17), las posibilidades de un maestrista de Gerencia Pública se basan en que podrán instrumentar exitosamente un proceso de planeación, gestión y control del desempeño del personal, enmarcado dentro del proceso de Globalización Mundial. La sociedad del conocimiento y el crecimiento de la defensa de los Derechos Humanos. Considera que las tendencias que orientan los procesos de gestión de recursos humanos consideran a las personas como fuente de oportunidades, en la que se considera a la Unidad de Recurso Humanos como área de consultoría interna más que proveedora de servicios, no como unidad aislada sino, íntimamente relacionada con otras áreas, que considera las normas no como estandarizadas sino su adecuación a las diferencias individuales y a la transversalidad de la función, a la autogestión de la propia carrera y un traspase de la conservación de la cultura empresarial a la flexibilidad y orientación al futuro y en la que el foco exclusivo pasa del cliente interno a una foco más amplio (la ciudadanía).

La Ley No. 30057 “Ley del servicio Civil” en su Capítulo Tercero, Artículo 19, señala como finalidad del proceso de evaluación “La gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad” señalando más adelante que las responsables son las Oficinas de Recursos Humanos.

La evaluación D. Ley. No. 1025 describe al proceso de evaluación del desempeño como “... el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de

sus objetivos y metas, que llevan a cabo obligatoriamente las entidades en la forma y condiciones que se señalan en la normatividad”.

Podemos definir para el caso de la presente investigación clima organizacional, al ambiente que vive una organización en un momento determinado, en el trabajo cotidiano, percibido por los trabajadores como agradable o desagradable y que influyen de alguna u otra manera en su comportamiento y en su desempeño y en el que existe la necesidad de su estudio con la finalidad de poder definir políticas públicas y planes de acción que busquen mejorar los aspectos que afectan el positiva o negativamente el desarrollo de las actividades institucionales, de manera que nos permita definir líneas de acción para potenciar los aspectos favorables y reducir los desfavorables de manera que permita institucionalmente mejorar la motivación y de ahí el desempeño individual y conjunto de los colaboradores, para la consecución de los objetivos, cumplimiento de la misión y alcanzar la visión definida en los Planes de Desarrollo Institucional.

Dentro del ámbito de la teoría de la organización el concepto de clima organizacional, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

Con la investigación planteada se pretende conocer el clima organizacional de los servidores públicos de la CSJPU, de manera que se pueda precisar la percepción que los servidores tienen frente a variables como el Liderazgo, la Motivación, la Reciprocidad y la Participación, con el fin de proponer un plan de intervención o políticas públicas institucionales, según los resultados obtenidos, dirigidas al mejoramiento continuo de la labor de los colaboradores y a la mejora de la calidad en el desempeño laboral.

A principios del siglo XX la Escuela de Administración Científica, inicia un gran impulso de la teoría administrativa. El enfoque se invirtió con la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó al hombre. Surgieron teorías administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar (Izquierdo, 2014, p.28).

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que *satisfacción en el trabajo* es evaluativo.

Para los autores Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), el clima y la cultura organizacional como nociones multidimensionales, son componentes que inciden en la elevación de la productividad laboral, la socialización y cultura del conocimiento, así como en el éxito sustentado en la colaboración como fuente de ventajas competitivas, conjuntamente con la gestión de la información y el conocimiento.

Igualmente afirman que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, la misma que definen como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización y que los distinguen de otras, en la que los líderes de la organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento de los mismos. Para ellos, la riqueza de toda organización está en su capital



humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización.

Rodríguez (s/f) refiriendo a Hax y Majluf, señala que en la estructura de las organizaciones, existen ciertos síntomas que revelan aspectos inadecuados para una organización; entre ellos, el clima de trabajo conflictivo, por lo que se exige la necesidad de establecer coherencia entre cultura, estrategia y estructura para que esta sea efectiva y en la que sus estrategias deben basarse en la cultura de ésta, dado que la misma ofrece la identidad y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por todos los miembros generando un clima que puede favorecer el logro de los objetivos particulares e institucionales.

Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo (2006), señalan que el interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo.

Pérez & Maldonado (2006), subrayan la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Para Sotelo & Figueroa (2015), el Clima organizacional es un fenómeno de importancia para la mayoría de las organizaciones, ya que mediante su análisis y medición, se busca mejorar el ambiente de trabajo que en ellas predomina, para incidir sobre la eficiencia de su operación y el aumento de su productividad, y que el interés por este tema data de la década de los años 60, constituyéndose en un

fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales , Otro enfoque menciona que el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Según Sotelo citando a Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Germman, en el año de 1960., siendo que para él; todos y cada uno de los autores han aportado mucho a la ciencia en sus diferentes opiniones e investigaciones realizadas y que dada las tendencias actuales de globalización y competencia, las organizaciones deben de estar fortalecidas desde su ambiente interno, situación que solo se podrá lograr con líderes que desarrollan un clima organizacional positivo en sus colaboradores.

Un aspecto importante en el análisis organizacional es plantear el hecho de que las organizaciones públicas necesitan como lo refiere Grimaldo (2014), considerar un enfoque “particular” o lo que llama “una realidad organizativa diferenciada” a la hora de pretender su reforma o de establecer su modo de organizarse, por lo que analizar solo aspectos jurídicos, económicos, sociológicos y politólogos son insuficientes por si solos y que en cambio la aproximación organizativa parece ineludible, y que para el caso de las organizaciones públicas, si bien estas tienen las mismas necesidades que las que presentan las privadas (objetivos y eficiencia), por naturaleza son diferentes debido a su orientación normativa, por lo que se debe tener cuidado en el uso de modelos privados de gestión que pretenden abarcarlo todo, siendo necesario incorporar una visión sistémica de las organizaciones públicas.

Álvarez & Chica (2008), señalan que preguntarse por la cultura organizacional solo desde la mirada administrativa es problemático, dado que tanto lo cultural como lo organizacional, por su diversidad y

por los procesos sociales de su construcción, son fenómenos que competen a múltiples disciplinas como la psicología, la sociología, la filosofía, la ética, la antropología, la economía, la ciencia política y la administración entre otras; por lo que concluye que, el concepto de cultura organizacional es complejo e interdisciplinario y que su exploración determina establecer relaciones entre varias disciplinas que estudian el saber- hacer humano desarrollado en el “fenómeno” de las organizaciones. En ese campo conceptual interdisciplinario confluye entonces la ciencia, la técnica, el arte y en general el conjunto del saber y del conocimiento humano.

Un resumen interesante de ambos investigadores (Ibíd. p.167) sobre la funcionalidad organizacional es que la misma nos permite plantear el concepto de cultura organizacional de acuerdo a diversos autores, como concepto motivador de políticas de desarrollo, que nos posibilitan preparar a la organización para ofrecer a los “clientes” o “ciudadanos”, servicios y productos con Valor Agregado, en este caso con Valor Público, además de enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, transmitir un sentido de identidad, facilitar la articulación, identificación e interiorización de los objetivos.

Para Waissbluth (2008, pp. 2 y 3), si el cambio en el sector privado equivale al pregrado, el cambio en el sector público es el postgrado y un gerente público, de aquellos escasos que han logrado transformaciones exitosas y radicales, tiene más habilidades y posibilidades de lograr cambios en el sector privado, que un gerente privado exitoso de gestionar cambios en el sector público.

Si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público, hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aun menores. Mayor razón para abordarla de manera sistemática y profesional, pues de su éxito suele depender el bienestar de muchos ciudadanos o el ahorro de enormes recursos públicos, que pertenecen finalmente a los ciudadanos, por lo que la

pregunta a responder no es “qué cambiar”, o “qué herramientas de gestión usar”, sino “cómo cambiarlo”.

Según este investigador la cultura organizacional viene a ser la suma de prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas respecto a lo que se considera adecuado y que priman en una institución. Es “cómo se hacen las cosas aquí”, traducida en prácticas concretas y cotidianas, sean estas negativas o positivas y se puede afirmar que toda organización enfrenta obstáculos para cambiar las cosas, es más cuando existen lo que denomina “capturas institucionales” en cuyos casos afirma que las resistencias al cambio no son meras dificultades de cambio cultural sino francas luchas de poder, pues los “capturadores” no vacilaran en recurrir a cualquier herramienta para resistir al cambio y expulsar a los reformadores, dificultad seria aunada a otra no menos seria como es, la difícil *sincronización entre los tiempos políticos y los tiempos organizacionales*” (Ibíd. p.4)

Waissbluth (2008) destaca el análisis contenido en las investigaciones realizadas por D. Nadler, M. Gerstein, R. Shaw y Jossey Bass (1992), sobre la implementación de procesos de cambio organizacional, en la que definen los denominados “errores de Kotter”, pero con “condimento público”, a la que añade uno adicional:

1. No generar convicción en la cúpula
2. No generar una "coalición para el cambio".
3. No generar una visión seductora del futuro.
4. Comunicar y discutir poco la nueva visión estratégica.
5. No atreverse a remover los obstáculos de la nueva visión.
6. No planear la aparición sistemática de triunfos de corto plazo.  
Estos son los “**quick wins**” o Ganancias rápidas.
7. Declarar la victoria muy temprano.
8. Dejarse vencer por la cotidianeidad.

En base a estos “errores de Kotter”, Weissbluth (2008, p.10), concluye que abordar un proceso de transformación institucional significativo requerirá de una cúpula convencida, altos dotes de liderazgo, mucha energía, comunicación, persistencia y paciencia, de lo contrario sería preferible no intentarlo y conformarse con reformas menores pero útiles que apunten a la dirección correcta y sobre todo no generar falsas expectativas en los ciudadanos, los políticos y los funcionarios de la institución.

Por otro lado, según lo señalado por Grimaldos (2014), el constructor de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman en 1960, pese a que observa orígenes teóricos no muy claros y que frecuentemente se confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Según su parecer este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte, la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista, las mismas que concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Por otro lado, señala que dentro del ámbito de la psicología social el concepto de clima organizacional, es relativamente nuevo, y este evoluciona dentro de la psicología laboral

Siguiendo a este autor, un aspecto interesante a los fines de la presente investigación es la definición de clima organizacional en la función pública como el conjunto de percepciones que los servidores públicos comparten y desarrollan en relación con las características de la administración, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

Respecto al marco conceptual del clima organizacional como perspectiva de proceso, en el desarrollo de la presente investigación utilizaremos como sustento principal, los elementos tanto

metodológicos como conceptuales planteados por Carlos Torres Hidalgo (2013).

Según este autor, el valor intangible de las organizaciones modernas, se configura por un conjunto de prácticas de Gestión del Clima Organizacional, como fundamentación teórica e indicador de este valor, siendo a la vez expresión de la cultura organizacional.

La importancia de su conocimiento y evaluación en las organizaciones, radica en que podemos gestionarlo como parte de las “buenas prácticas de gestión de personas” y como herramienta de conocimiento permite iniciar procesos y prácticas reales de cambio organizacional incluyente.

Siguiendo el análisis de Torres, se entiende por gestión, al proceso gerencial que establece el clima organizacional deseado en la organización, determinando la situación actual y definiendo acciones para llevarla a la situación deseada, alcanzando algunas definiciones conceptuales al respecto:

Así, de acuerdo a Torres que cita a Gibson (1992), De Mulder (2000, Hay Group), Matute y colaboradores de ESAN (Matute, 2008), el clima para estos autores clásicos, puede ser materia de gerenciamiento, un resultado medible; es decir, una variable dependiente, un efecto y no una causa del comportamiento organizacional, la misma que resulta de una relación entre un sistema organizacional y las tendencias motivacionales de las personas que la integran.

De esta manera, se comprende que el clima organizacional constituye un factor de ventaja competitiva que aporta al valor intangible de la organización. (Kaplan & Norton, 2005. Ulrich, 2006). Bajo esta concepción teórica, la definición de clima organizacional ( ver Gráfico 2.4), está referida a ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes y conductas; resultantes de las interacciones entre la organización (a través de la estructura de poder, estilos de liderazgo) y el colaborador con su estilo personal y sus expectativas , que configuran

percepciones sobre el funcionamiento de la organización, con la expectativa de logro del balance productividad organizacional y bienestar personal. (Torres, 2013, pp. 3 y 4).

Torres menciona que, para validar esta definición, se debe tener en cuenta el enfoque sistémico del modelo de funcionamiento de la organización, cuyos componentes (estructura, procesos, tecnología y personas) sustentan la realización de la estrategia (Misión, visión, valores y objetivos estratégicos), todo ello mediante la acción, igualmente sistémica, de las personas en sus diversos roles asumidos en sus tareas diarias en la organización. Las características del clima organizacional como resultado de las interacciones, características personales; entre otras; se configuran de la siguiente manera:

- a.- Subjetiva e individual, en que toma forma a partir de las percepciones, representaciones o interpretaciones del trabajador como sujeto-objeto de las interacciones con la Gerencia (organización), y
- b.- Objetiva, en conductas y comportamientos, traduciría al exterior (clientes y proveedores), como un comportamiento único y diferente (como una cultura).

Torres Hidalgo (2013), establece como componentes del clima organizacional a los estructurales (Estructura organizativa, Gerencia o estructura de poder y Colaboradores) y los funcionales (Expectativas o pautas de motivo, Estilo Personal, Competencias e Infraestructura y entornos).

Los componentes organizativos (Torres, 2013, p.7), se configuran en la estrategia; es decir en la Misión (razón de ser) y la Visión (querer ser o estar), que constituyen los patrones del desempeño de la organización; con sus elementos de soporte de funcionamiento, estructura, procesos, tecnología y las personas.

En el “Balance productividad – bienestar”, el clima se irá configurando a medida que los colaboradores “perciban” que existe alineamiento, o

no, entre la estrategia y el soporte. Este funcionamiento sistémico alineado, permite que los colaboradores logren las metas de la organización (productividad) y reciban por ello una compensación, incluyendo la expectativa de mayores logros de desarrollo, para una mejor calidad de vida y felicidad, (bienestar) como finalidad ética del trabajo. Los indicadores de clima estarán grandemente influenciados por este funcionamiento sistémico de los componentes organizacionales (Torres, 2013, p. 10).

En todo este esquema de los componentes estructurales, los gerentes son “las personas clave de la organización” (Kolb, 1977, pp. 11 y 12), para la conducción de los procesos y del giro de la organización, que, con su estilo, facilitarán o bloquearán la expresión de los motivos que impulsan la acción de sus colaboradores hacia las metas deseadas. Los colaboradores cumpliendo el rol asignado, en una relación de dependencia en la estructura organizacional son los que, con sus pautas de motivo y el ejercicio de dirección, interaccionan de manera constante para lograr los fines de la organización.



Gráfico 06. Organización, poder y clima organizacional. Fuente: Carlos Torres Hidalgo 2013 pág. 4

Los componentes funcionales en los que se realizan las interacciones en la organización, como expectativas o pautas de motivo, que son



las metas deseadas por las personas que esperan ser atendidas a través del trabajo; mientras que, el estilo personal constituye con base en las características de personalidad, determinan la forma de relación de la persona, para cumplir sus expectativas independientes del rol que cumplen. Las competencias como una condición para su buena ejecución y cumplimiento de expectativas y finalmente la infraestructura y entorno, referidos a las características atribuidas a la organización respecto satisfacción de expectativas y a los aspectos “ambientales” dentro de las cuales se realizan las interacciones (Ibíd. p.13).

Torres (2013, pp. 20 y 22) incluye en su trabajo, la descripción sistémica del proceso de clima organizacional (ver Gráfico 2.5), con las entradas o insumos: la organización, *el Gerente*, y el *Colaborador*, de cuyas interacciones se generan los respectivos productos que son los desempeños o realizaciones. Para dicho autor, las percepciones, que configuran el clima organizacional, se forman de las experiencias del colaborador y sus interacciones con el sistema organizacional total y no solo con los procesos relacionados a la gestión de personas, como lo sugieren algunos autores citados por Matute (2008). Los resultados e impactos del proceso en la productividad (eficiencias de recursos), rentabilidad (costos de prestar el servicio), servicio al cliente (total satisfacción que asegura fidelización), cooperación (trabajo en equipo) y satisfacción (stakeholders); asociado a las condiciones de infraestructura, laborales, de relacionamiento y compensatorios y otros de naturaleza higiénica (compromiso, fidelidad – permanencia, dedicación- y lealtad).

Además de ello; según el mismo autor, impacta en otros dos grandes componentes del desempeño y comportamiento de la organización:

- En la *motivación*, en el sentido en que los resultados, dan sentido de logro, fortalece su voluntad de permanencia, dedicación, identificación y compromiso con la organización,

- En el *reconocimiento del liderazgo* del Gerente como agente facilitador de los resultados. Buen clima será sinónimo de buenos resultados, de alta motivación y de liderazgo alineado al logro de los propósitos del colaborador.

En otra parte de trabajo, Torres (2013, p.25) señala que, como parte de la evaluación del Clima Organizacional, la perspectiva de los atributos organizacionales, son los que permiten un conocimiento integrado del clima, considerando los factores organizacionales, las características personales y los resultados e impactos; además del componente importante y necesario como es *el entorno* (mercado) e interno al que afectan (reestructuración, integración, fusión, conflicto, negociación, etc.).

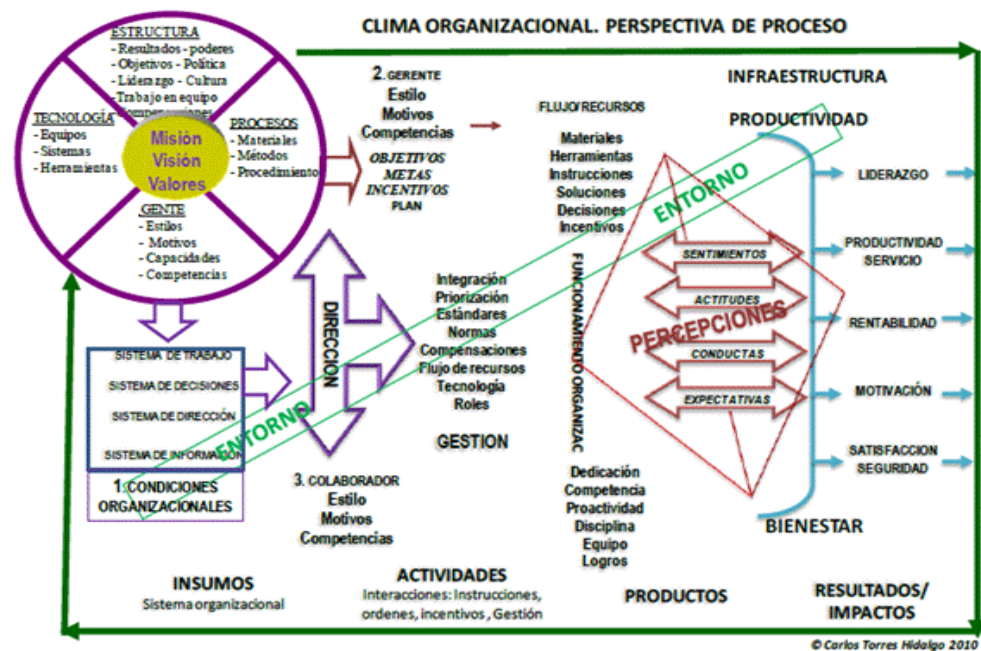


Gráfico 07. Descripción sistémica del clima organizacional. Fuente: Carlos Torres Hidalgo 2013 pág. 21

Señala que la evaluación se realiza a los componentes organizacionales, a los motivos y competencias, al estilo de liderazgo, a las interacciones y a los resultados o impactos, siendo en el último caso necesario la construcción de estadísticas históricas (mensuales en un año) y anuales para periodo mayor a 5 años, para determinar

tendencias y sus cambios que sirvan para toma de decisiones de cambio, considerando las variaciones del entorno que hubieran podido afectar el comportamiento de las personas de la organización

Para Torres, el propósito de la evaluación es el de presentar a la gerencia reportes descriptivos de percepción de colaboradores respecto al funcionamiento de la organización, con sus interacciones e impacto en el clima, la satisfacción y la motivación; y cuya finalidad, es la de incorporar mejoras organizacionales y personales, en la perspectiva de mejora continua del desempeño, identificando las áreas de mejora que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización, la motivación y satisfacción de los colaboradores. (Ibíd. p. 28)

Sobre la Gestión del Clima Organizacional, manifiesta que es necesario conocer aquello que se gestiona, para generar un clima eficaz y apropiado de la organización, en la que el gerente puede “dirigir la motivación” de sus empleados, para aumentar la eficacia y obtener el alto rendimiento deseado de la organización *creándole* un clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada de las personas hacia el logro de objetivos claros y compartidos en la organización (De Mulder, 1996: cita de Torres, 2013 p. 47).

Torres toma el concepto de gestionar en su equivalente de administrar; es decir, el desarrollar un conjunto de actividades sistemáticamente ordenadas para lograr un determinado propósito, definidas en el proceso de administración: planeación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2004); en el sentido de consistir en una propuesta de cambio en los factores (componentes y dimensiones) que intervienen en su generación, a efectos de lograr las condiciones de clima para facilitar el logro de los objetivos de la organización y de todas las personas que la integran.

Finalmente señala que gestionar el estilo de liderazgo; desde la perspectiva de la gestión de personas y del clima organizacional, significa diseñar y gestionar políticas de interacción con las personas dotando a la organización de las capacidades necesarias, siendo que la mejora del estilo de liderazgo, junto a las condiciones organizacionales, traerá mejoras en el clima organizacional futuro y su impacto en los resultados, la motivación y en el reconocimiento del liderazgo de los gerentes (Torres, 2013, p. 55).

### **2.1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL**

En este contexto de liderazgo “gerencial”, es importante introducir el concepto de Cultura Organizacional que para Luna (2013, p. 25) es como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema está formado por una serie de características que capturan la esencia de la cultura de la organización, siendo los más importantes: La innovación y propensión al riesgo, la atención al detalle, la orientación a los resultados, a las personas, al equipo; la agresividad, la estabilidad.

Igual, el modelo de comportamiento organizacional planteado por Stephen Robbins (Luna, 2013, pp. 25 y 26), es analizado sistémicamente con entradas y niveles Individual, Grupal y del Sistema de la Organización, salidas que comprenden entre otra productividad. Rotación, Satisfacción y Responsabilidad Social, definiendo la cultura organizacional como un Sistema de significado compartido por los miembros, el mismo que distingue a una organización de otras, el mismo que está formado por una serie de características o factores como la innovación y propensión al riesgo, la atención al detalle, la orientación a resultados, orientación a las personas, orientación al equipo, agresividad y estabilidad. Es esta cultura la que sirve como mecanismo que da sentido y control para

guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los colaboradores definiendo las fronteras, transmitiendo un sentido de identidad, facilitando la generación de compromiso y mejorando la estabilidad del sistema social.

Luna (2013, p. 28) reconoce que la cultura organizacional tiene funciones valiosas pero puede tener aspectos disfuncionales que pueden causar efectos importantes en la eficacia de las organizaciones, de ahí la importancia de manejar en concepto de Gestión del Cambio, en el contexto de que las organizaciones necesitan cambiar permanentemente para adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes, de sus stakeholders, de sus colaboradores, de los ciudadanos, etc., situación que plantea el desafío de liderar el cambio organizacional; que no es tarea sencilla y, menos si se desconoce los aspectos señalados líneas arriba.

Así, para Luna (2013, p.25), el concepto de Cultura Organizacional se aproxima a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema está formado por una serie de características que capturan la esencia de la cultura de la organización.

## 2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Las ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes y conductas resultantes de las interacciones entre la organización, a través de la estructura de poder y sus estilos de Liderazgo y el colaborador con su estilo personal así como expectativas, en la realización del trabajo, configurando percepciones sobre el funcionamiento de la organización y la expectativa de logro del balance productividad organizacional y bienestar personal; siendo que, las organizaciones eficientes que logran ese balance, son totalmente productivas y aseguran a sus colaboradores continuidad laboral, desarrollo y bienestar. Se constituye en indicador intangible.

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es una estrategia de Recursos Humanos para crear valor a la organización, ayudando a la gente a mejorar constantemente sus niveles de rendimiento y resultados, reconociendo a los colaboradores o las personas como capital humano.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Toda modificación observada en la cultura o estructura y en el clima de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente duradero.

**LIDERAZGO:** Es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación, cuya acción hace que otros actúen o respondan en la consecución de logros. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre los colaboradores, así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.

**LIDERAZGO SITUACIONAL:** Capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta, dado que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación y su efectividad depende de la interacción del líder, los colaboradores y otras variables situacionales.

**COMPETENCIAS:** Incorpora capacidades, motivos y rasgos de personalidad, independiente de su rol, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cumplir el rol asignado en la organización.

**NUEVA GESTION PÚBLICA:** Supone un mayor acercamiento a la filosofía y metodología de las empresas del sector privado que están a la búsqueda de la calidad de los servicios públicos orientadas principalmente al ciudadano que se transforma en cliente del servicio público.

## 2.3 HIPÓTESIS

### HIPÓTESIS GENERAL

La incorporación del Cuerpo de Gerentes Públicos; como política pública específica, ha tenido un impacto positivo en el Sistema Administrativo de

Gestión del Talento Humano, y en el desarrollo del Clima Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Puno entre los años 2011 al 2015.

### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. El liderazgo y el nivel de alta calidad gerencial aplicado por los Gerentes Públicos incorporados en funciones a la CSJPU en el periodo 2011 al 2015, se constituye en uno de los más importantes factores que permitió lograr impactos positivos en el desarrollo de los diversos componentes y actividades del sistema de GTH.
2. La incorporación de los Gerentes Públicos ha impactado positivamente en los colaboradores, con mejoras significativas en el clima organizacional y su productividad.

## **2.4 VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Gerencia Pública

### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Clima Organizacional

### **OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

El cuestionario de la OPS y la definición operacional de las dimensiones del clima organizacional, como elementos o variables representativas o descriptivas del funcionamiento de la organización, a través de las cuales se evaluarán las percepciones que han configurado, las interacciones entre la Gerencia y los colaboradores (Torres, 2013, p.20), se han desarrollado considerando criterios de mayor uso, ante la no existencia de criterios de validez universal.

La definición de los componentes y dimensiones del clima organizacional, como variables y sub-variables dependientes, siguiendo el modelo propuesto por la OMS/OPS y utilizada entre otros por el PNUD son las siguientes:

### **a. Liderazgo**

Entendido como la influencia ejercida por ciertas personas sobre el comportamiento de otras personas en la búsqueda de objetivos organizacionales previamente determinados, especialmente los jefes con relación al personal a su cargo, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas. Tiene las siguientes dimensiones:

- Dirección
- Estímulo de la excelencia
- Estímulo del trabajo en equipo
- Solución de conflictos

### **b. Motivación**

Definida como el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de cada persona, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio interno o externo se hacen presentes, las mismas que obedecen en gran medida a la escala de necesidades que impulsan a un individuo a actuar de una u otra manera ante determinadas situaciones, haciéndose necesario que el colaborador se sienta satisfecho en su organización para que pueda prestar un servicio con calidad. Tiene las siguientes dimensiones:

- Realización personal
- Reconocimiento de la Aportación
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

### **c. Reciprocidad**

Entendida como la relación de satisfacción mutua de dar y recibir, entre el individuo y la organización, la cual va más allá del contrato laboral, pues es



un proceso en el que el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro. Tiene las siguientes dimensiones:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional
- Retribución
- Equidad

**d. Participación**

Se entiende como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos organizacionales, es decir la corresponsabilidad individual en la acción grupal dentro de los marcos de referencia de la organización. Se debe entender como la posibilidad de “hacer parte de...” y “tomar parte en...”. Tiene las siguientes dimensiones:

- Compromiso con la institución
- Compatibilidad de intereses
- Intercambio de información
- Involucración en el cambio

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación científica aplicado es de carácter exploratorio y descriptivo, a nivel de estudio de caso, respecto de la incorporación de los Gerentes Públicos en la gestión de los recursos humanos y su expresión en el Clima Organizacional, cuyos antecedentes más directos corresponden a la investigación realizada por Conde, Figueroa & Flórez (2013) , en su trabajo “Evaluación del clima organizacional de los trabajadores asistenciales del área de hospitalización del hospital departamental San Antonio de Pitalito”. de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad Católica de Manizales (Venezuela) quienes aplican una metodología de trabajo aplicando la encuesta de la OPS y la OMS sobre variables y dimensiones de clima organizacional.

Otro antecedente en el que se aplica el mismo instrumento de la OPS/OMS pero teniendo como base anteriores evaluaciones de clima organizacional en los años 2005, 2007, 2010, 2012 y 2013, es el trabajo realizado por Grimaldos Fonseca el año 2014 en el Programa de Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar de Nueva Granada en Medellín Colombia titulado “Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos de la alcaldía de Medellín”.

##### **3.1.1. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

La estrategia metodológica es mixta. Se pretende generar un instrumento de análisis, evaluación así como un espacio de reflexión respecto a la implementación de políticas públicas de GRH en la CSJPU, en base a la información de carácter cualitativo y cuantitativo, presentando descripciones detalladas acerca del sistema de gestión del talento y el análisis de las percepciones, eventos, personas, interacciones humanas, conductas observadas y sus

manifestaciones, con las cuales pretendemos reconstruir la realidad objetiva, tal como la observan o aprecian los colaboradores como parte del proceso del sistema social en la CSJPU.

La Investigación cualitativa se sustenta en el análisis documental del nivel de implementación del sistema de gestión del talento humano en la CSJP y en entrevistas realizadas a los directivos y colaboradores administrativos, mientras que la cuantitativa se basa en el uso de una encuesta y su respectivo análisis estadístico sobre las percepciones del clima laboral que tienen los colaboradores, con el fin de establecer pautas que guíen la elaboración e implementación de políticas públicas en este campo, contrastando las teorías específicas en el eje temático elegido, mediante el seguimiento de un patrón predecible y estructurado del proceso de GRH y cuyas conclusiones preliminares pretenden contribuir a la generación de un mejor y más estructurado conocimiento de los factores que afectan a una adecuada gestión.

### **3.1.2. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN**

La investigación se ha desarrollado conforme a la siguiente secuencia:

1. Definición de procesos organizacionales, en base a la estructura organizacional.
2. Definición del instrumento y metodología de acuerdo a las necesidades y características de la organización.
3. Aplicación de encuesta.
4. Procesamiento de la información y reportes, en la misma que realizaremos la interpretación y el análisis de los resultados estadísticos de la información obtenida, la misma que nos permitirá conocer cuál es el clima organizacional imperante en nuestra organización.
5. Presentación de los resultados, socialización y retroalimentación con los colaboradores que participaron, con técnicas

andragógicas para análisis y discusión de resultados en cada sede del Distrito Judicial de Puno.

El trabajo implica la utilización de Frecuencias Relativas definidas como el cociente de la frecuencia absoluta entre el número total de observaciones, así como el uso de Frecuencias Acumuladas al sumar las anteriores

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Corte Superior de Justicia de Puno, a Julio del 2015 contaba con 490 trabajadores, conforme lo establece el CAP aprobado por Resolución Administrativa No. 359- 2014-P-PJ, de la Corte Suprema de Justicia de la República. Para fines de la investigación, la muestra está constituida por los colaboradores que cumplen los criterios de inclusión, que alcanza un total de 385 personas (78.57% de la Población) distribuido por grupos ocupacionales (Ver Cuadro N° 03).

Cuadro n° 03.

*Población y muestra de la investigación*

	<b>Muestra</b>	<b>Población</b>
<b>MAGISTRADOS</b>	<b>49</b>	<b>80</b>
<b>RELATORES</b>	<b>05</b>	<b>05</b>
<b>SECRETARIOS</b>	<b>142</b>	<b>192</b>
<b>ASISTENTES</b>	<b>95</b>	<b>106</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>94</b>	<b>107</b>
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>490*</b>

Fuente: Elaboración propia

\*No incluye personal CAS de seguridad

#### **Criterios de inclusión**

Todo el personal administrativo y jurisdiccional, por provincias, por sede jurisdiccional y por grupo ocupacional que este laborando a la fecha de aplicación de la encuesta y cuya permanencia sea igual o mayor a seis meses y que acepte su participación en la investigación.

## **Criterios de exclusión**

Personal cuya permanencia en la institución sea menor a seis meses o que se encuentre con Licencia, permiso, en comisión de servicio, o no desee participar en la investigación. Esto por las razones especiales de la autonomía de los magistrados conforme a la Ley Orgánica del Poder Judicial en la conducción de su despacho lo que muchas veces los hacen reacios a participar en este tipo de investigaciones, la provisionalidad de otros magistrados que se inhiben de participar en la investigación, el trabajo específico de los órganos jurisdiccionales que muchas veces se encuentran ocupados en audiencias que son imposibles de interrumpir o en otros casos por el hecho de que es cotidiano que muchos órganos jurisdiccionales realicen comisiones de servicio por razón de diligencias propias de sus funciones en lugares fuera de su sede o en más casos en diligencias que realizan en los Centros Penitenciarios, además de la alta rotación de personal jurisdiccional de sedes o en cargos de mayor nivel en situación de encargatura, licencias por enfermedad o por motivos personales o por capacitación que no permitió contar para la encuesta, con la totalidad de colaboradores que era el interés de la investigación.

Tal como lo señalan Hernández Sampieri (2014: pág. 172) en una investigación –y es el caso de la presente- no siempre se realizan en una muestra que obedece a razones de economía de tiempo y recursos, y que investigaciones sobre aspectos motivacionales ***“suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta...”***

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

En alineamiento a nuestro marco conceptual, basado en el desarrollo teórico de Torres Hidalgo (2013), se reconoce la existencia de interacciones, entre todos los directivos y colaboradores, en la realización de los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la CSJPU; por lo que, la evaluación del clima organizacional hace referencia al grupo de características que describen una organización o parte de ella, según como

lo perciben y experimentan los miembros de la misma (Gibson et al, 1992) o a patrones recurrentes de comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización (Isaksen & Ekvall, 2007) y que la satisfacción es un producto que expresa la diferencia entre lo que se desea y se logra en el trabajo y la organización.

### **Revisión documentaria:**

Para el conocimiento del impacto de los gerentes públicos en el sistema de gestión del talento humano (GTH) se empleó una “Guía de revisión documentaria, sustentada en el modelo de subsistemas y procesos propuesto por Chiavenato (2011). Este autor, como Robbins, en su libro Administración de recursos humanos describe los componentes de un sistema moderno y eficiente de GTH.

### **Cuestionario de Clima Organizacional:**

La evaluación del clima organizacional captado a partir del instrumento definido por la Organización Panamericana de la Salud que permite conocer la percepción de los colaboradores sobre los diferentes componentes y dimensiones del Clima, así como los efectos resultantes de las interacciones.

El instrumento a utilizar a modo de validación es el que utiliza la Organización Panamericana de la Salud, la Organización Mundial de la Salud y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, para la medición del Clima Organizacional, compuesta de 80 preguntas del tipo Likert (Siempre, casi siempre, nunca y casi nunca), las mismas que para el proceso de sistematización, tabulación se adoptara el criterio de consolidar las respuestas y calificarlas según el criterio del anexo 3 (Verdadero- Falso) se adopta el siguiente criterio:

Siempre y Casi siempre = **VERDADERO**

Nunca y Casi Nunca= **FALSO**

Todo ello para los cuatro Componentes (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación) cada componente, a su vez, medirá cuatro dimensiones a través de cinco reactivos o preguntas.

El valor máximo de cada dimensión es 5 y el valor máximo de cada variable es de 20, los resultados de cada dimensión se promediarán para obtener la categoría de las variables.

### **Criterios de significación**

El análisis del sistema de Gestión de Talento Humano (GTH) conforme lo destaca Torres (2013), se sustenta en el nivel de implementación de los subsistemas y procesos del sistema de GTH, según la propuesta de Chiavenato, y la valoración de su importancia, como factor de productividad y de bienestar (ausencia de estrés en su ejecución y generación de valor al usuario).

El análisis de los indicadores de Clima Organizacional resultantes, se entenderá bajo los siguientes criterios de significación:

**NIVEL ALTO O SATISFACTORIO:** Cuando la calificación total o promedio por componentes y dimensiones alcance valores 4.0 a 5.0 puntos, significará que la organización ha implementado un sistema de gestión de talento humano que facilita el trabajo de los colaboradores y el liderazgo de los directivos: los procesos fluyen, se facilitan los recursos, las decisiones son oportunas y los directivos generan visión compartida del valor del trabajo, del valor de la atención y servicio al cliente; así como realizan un planeamiento y organización del trabajo alineado a las posibilidades de ejecución; hay provisión oportuna de materiales y herramientas; sistema de incentivos y reconocimientos y otros que contribuyen a la prestación de los servicios libres de estrés y con sentido de realización.

**NIVEL MEDIO O POCO SATISFACTORIO:** Cuando la calificación total o promedio por componentes y dimensiones alcance valores 2.6 a 3.9 puntos, significará que la organización ha implementado parcialmente, el sistema de GTH el cual presenta limitaciones para ejercer el liderazgo de los directivos, de tal manera que se generan interferencias en la fluidez de los procesos,

demoras superables en la toma de decisiones, errores superables en la prestación del servicio y otros que no interfieren en el logro de los objetivos de la organización.

**NIVEL BAJO O INSATISFACTORIO** Cuando la calificación total o promedio por componentes y dimensiones alcance valores menor o igual a 2.5 puntos, significará que la organización no ha implementado o lo ha hecho de manera insuficiente los componentes del sistema de GTH, lo que dificulta el ejercicio del liderazgo a los directivos y la prestación eficiente de los servicios; los procesos se traban, no se toman decisiones oportunas, se generan inequidades por ausencia de políticas de reconocimiento y otros que afectan que afectan el desempeño y el logro de los objetivos de la organización.

Respecto al Cambio organizacional pretendemos en base a los resultados analizar el papel del Cuerpo de Gerentes Públicos y su compromiso con el cambio organizacional a la luz de las evidencias recogidas y los enfoques teóricos existentes respecto a la gestión del clima organizacional y específicamente en el ámbito público, siendo para ello interesante hacer uso de los aportes de Denis Proulx (Proulx, Diagnóstico y cambio organizacional- elementos claves, 2015) en su reciente investigación respecto a los enfoques para realizar diagnósticos organizacionales en entidades, definiendo el cambio organizacional como toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable. (Ibíd., p.105).

Finalmente es necesario destacar que nuestra investigación pretende poner al debate académico, teórico y práctico, la relevancia del tema del liderazgo y su impacto en la cultura y clima organizacional para el Desarrollo del Talento Humano y su gestión. El tema de investigación enfocado de esta manera, pretende estar vinculado directamente a la reforma del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de entidades públicas, en el marco de la modernización del Estado peruano, con lo que se pretende contribuir al desarrollo institucional y organizacional de la CSJPU e intentar ejercer un efecto multiplicador para despertar el interés por este tema en debate y posibilitar su réplica a nivel del Poder Judicial a nivel nacional.



### 3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

Uno de los aspectos medulares de la investigación consiste en la aplicación de la encuesta propuesta por la OPS respecto a las dimensiones y componentes de Clima Organizacional con la finalidad de tener una Línea Base, siendo el proceso de investigación realizado el siguiente:

- Reunión de coordinación y trabajo para la revisión y ajustes finales necesarios al Plan de Tesis con el asesor principal designado por la Universidad Continental.
- Definición de la población a ser encuestada repartida conforme a sedes judiciales y grupos ocupacionales, estableciendo los criterios de exclusión e inclusión previamente determinados.
- Sensibilización con los cargos directivos de la CSJPU con la finalidad de ganar el respaldo necesario y esclarecer los objetivos y fines que se persiguen con la investigación y la aplicación de las encuestas.
- Capacitación con el grupo de trabajo (encuestadores y personal de apoyo) que está conjuntamente con el investigador realizando la toma de información, así como su respectiva tabulación.
- Reunión previa de información con los trabajadores a ser encuestados en cada sede judicial, para dar a conocer la mecánica e importancia de la investigación y lograr el respaldo a dichos esfuerzos.
- Sistematización y tabulación de los resultados de las encuestas con el personal de apoyo estadístico e informático.
- Revisión de la consistencia de la información y análisis de la misma desarrollada por el investigador con el asesoramiento respectivo.
- Presentación de los resultados en cada sede judicial, análisis y discusión participativa con los colaboradores, así como el establecimiento de percepciones sobre ellos y aportes a los mismos.
- Reacción final de la tesis estableciendo los capítulos o partes de la misma conforme a la normatividad de la Universidad Continental para su defensa y sustentación respectiva.

Conforme lo afirman Hernández y Sampieri (2014), la investigación cualitativa, se fundamenta en la perspectiva interpretativa; es decir, en el entendimiento del significado que se da a las acciones de los seres humanos y sus instituciones. De esta manera, la investigación pretende ser novedosa y basada en fuentes primarias y secundarias de investigación, en las teorías sobre CO que nos acercan a interpretar la realidad objetiva y subjetiva a la luz de la información sistematizada, en la que identificamos como problema principal la aplicación de políticas públicas en la GTH con la incorporación del Cuerpo de Gerentes Públicos en la CSJPU y su impacto en el clima organizacional, lo que amerita realizar esfuerzos de investigación para indagar a cerca de los factores que inciden en él, para plantear soluciones acordes con la realidad.

La unidad de análisis de la presente investigación es el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en la Corte Superior de Justicia de Puno, con ámbito jurisdiccional en el Distrito Judicial, que comprende las 13 provincias de la Región Puno, además se incluye como unidad de análisis a los colaboradores y directivos, conformados por personal administrativo, jurisdiccional y magistrados de la institución en sus distintos niveles ocupacionales como sujetos de investigación.

Las fuentes de información primarias han sido los directivos y colaboradores que prestan servicios en la CSJP que cumplen los criterios de inclusión establecidos; las fuentes secundarias han sido los documentos de gestión (manuales, directivas y otros documentos) del sistema de gestión de talento humano.

Se realizó el análisis de datos conforme a la metodología explicada en los criterios de significación. Para el caso del cuestionario de Clima Organizacional se ha trabajado con la encuesta tipo Likert (siempre, casi siempre, nunca casi nunca) la misma que en el proceso de tabulación de datos se utilizó como criterio para homogenizar a la propuesta metodológica de la OPS de Vverdadero (Siempre y Casi Siempre) o Falso (Nunca y Casi Nunca), en base a cuyos resultados se realizó el análisis de la información directa de los componentes implementados; y conforme a la definición

conceptual de cada una de ellas y sus dimensiones o sub-variables, con la puntuación que corresponde a cada una de ellas y las preguntas que le corresponden y en los rangos establecidos en los indicadores para establecer el nivel de percepciones. Para la sistematización y procesamiento de la información se ha empleado las herramientas que ofrece el MS EXCEL, tales como Tablas Dinámicas y estadísticas descriptivas.

Para la presentación de los resultados se emplean cuadros estadísticos, para dar significado a los mismos se utiliza el método de semáforo, consistente en la aplicación de colores a los valores de los indicadores obtenidos una vez tabulada la información contenida en las encuestas, siendo los siguientes:



Nivel Insatisfactorio o Bajo



Nivel Poco Satisfactorio o Medio



Nivel Satisfactorio o Alto

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se da cuenta de los resultados obtenidas en la revisión documentaria y en el procesamiento de la encuesta de clima organizacional, como soporte del impacto de la incorporación del Gerente Público en la CSJPU. El análisis de los mismos establecerá la vinculación de los objetivos de la investigación como respuesta a las preguntas que la originaron y a las hipótesis planteadas.

#### **4.1 EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PUNO**

Pese a los esfuerzos de la Unidad de Planeamiento y Desarrollo de sensibilizar y socializar el PDI y la misión (afiches de Misión y Visión, cursos de sensibilización) a los colaboradores de la institución, es muy poco lo avanzado respecto a la interiorización de los mismos y más si dichos documentos de gestión en ningún momento han sido elaborados de manera participativa con los colaboradores, sino que fueron desarrollados por decisión del nivel central; vía consultoría independiente, que no siempre conocen de cerca el funcionamiento de la institución y por las metodologías adoptadas para su elaboración, tales documentos solo sirven para llenar los armarios y no son aplicados en la práctica, lo que es propio de una organización tradicional no acorde con la Nueva Gestión Pública y la “buena gobernanza”.

Existe poca relación entre el análisis exhaustivo de las capacidades actuales y mucho menos se pueden iniciar procesos serios de definición y planeamiento de necesidades futuras de recursos humanos en las que se pueda establecer cálculos sobre su escasez o exceso y menos de identificación de áreas específicas en las que se necesita intervenir. Pese a los importantes avances en la conducción económica del país, como

correlato a ella, la percepción negativa de la opinión pública respecto a la actuación del aparato gubernamental, en la resolución de los principales problemas que afronta nuestro país, se mantiene inamovible, siendo que el Poder Judicial constituye uno de los poderes del estado con mayor desaprobación en su accionar y con una opinión pública negativa, por lo que la apuesta por la incorporación de Gerentes Públicos para revertir esta situación e iniciar una nueva etapa en el manejo administrativo que repercuta en el mejoramiento de los servicios de administración de justicia no necesariamente a ocurrido en la realidad.

Los resultados apreciados en estos cinco años- a excepción de los últimos dos años- en la búsqueda de generar un mejor relacionamiento con los colaboradores de gerencias intermedias y el resto de la población laboral, a partir del cual permita construir un mejor clima laboral que adecuadamente conducido, propicie los cambios organizacionales que persigue una Nueva Gestión Pública, mejorando sus procesos para conseguir una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos, y servicios de calidad sustentados en las necesidades de la ciudadanía.

Sin embargo, en lo que va de la incorporación del Cuerpo de Gerentes Públicos, no se ha podido observar todavía la implementación sistemática y planificada, de prácticas laborales de alto rendimiento como son equipos de trabajo auto dirigidos (Robbins & Coulter, 2003), niveles altos de capacitación de destrezas, procedimientos y procesos de gerencia de calidad, integración inter funcional y lo poco que se hizo obedecieron no solo a decisiones gerenciales sino más bien a iniciativas o decisiones de funcionarios de nivel intermedio y de nivel superior (Gerencia General, Presidencia de la corte o instituciones externas-MEF-etc.).

El último año se puede decir que se han desarrollado acciones dirigidas a mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores administrativos, gracias

a los esfuerzos iniciales de la actual gerencia y por líneas de acción emprendidas por SERVIR desde el nivel central y a nivel nacional.

Así las actividades necesarias para una adecuada GTH (Chiavenato, 2004) se han mostrado insuficientes, aisladas desde los componentes para identificar y contratar empleados competentes, proporcionar conocimientos y destrezas actualizadas o las necesarias para garantizar que la organización retenga empleados que tengan un alto nivel de desempeño.

En cuanto a la influencia del medio externo, el cumplimiento de leyes y reglamentaciones gubernamentales es el de mayor incidencia, caracterizando a una institución burocrática y con un sindicato dividido y con poca capacidad de presión o de influencia para poder defender adecuadamente los intereses de sus afiliados, tanto es así que en el último año (2016), se han registrado paralizaciones que superan el mes y medio de paralización y que sumado a las vacaciones que corresponden anualmente acercaría la suspensión de actividades de la CSJPU a un trimestre, afectando el sistema de administración de justicia seriamente en contra de la ciudadanía que accede a los servicios públicos ofrecidos (ver Cuadro N° 04) , causando un deterioro mayor de la imagen institucional y la satisfacción de los clientes y mayor carga de trabajo para los colaboradores que han visto el fracaso de sus pedidos y el incremento de su jornada laboral para “pagar la huelga”, cuyo corolario es la fragmentación y división, afectando dramáticamente en el nivel de clima organizacional y fortaleciendo una cultura organizacional burocratizada con muy poca o ninguna flexibilidad y por ende con disminución de sus capacidades de atención adecuada a las crecientes demandas de los ciudadanos, generando en cambio un círculo vicioso de ineficiencia, con estructuras rígidas y colaboradores muy poco motivados, fuerte resistencia al cambio; lo que complica, la labor del rol de “disparador” e impacto en el Cambio Organizacional, que pudieran tener los

Gerentes Públicos que asumieron el cargo a lo largo de estos últimos cinco años de experiencia.

Cuadro 04.

*Consolidado de días dejados de laborar por huelgas en los últimos cinco años*

ANO	CANTIDAD SERVIDORES*	DIAS HUELGA	HORAS HUELGA
2012	567	33	264
2013	565	4	32
2014	558	48	384
2015	490*	26	208
2016	517*	43	344
<b>TOTAL</b>		154	1232

\*No incluye trabajadores CAS de vigilancia

Fuente: Oficina de Personal de la CSJPU 2017

Esta situación se complica si consideramos las horas perdidas por los colaboradores y directivos en otras modalidades formales de ausencia en su centro de trabajo en todo el Distrito Judicial de Puno y por tanto la no atención a los ciudadanos por motivos de permisos diversos como descansos médicos, Onomástico, otras licencias con goce de haber, permisos personales, etc. que disminuyen la capacidad de producción de servicios en beneficio de los justiciables, como se parecía en el cuadro 05.

Cuadro n° 05.

*Consolidado de días dejados de laborar por licencias y otros permisos en los últimos cuatro años*

TIPO DE PERMISOS	2013	2014	2015	2016
A cuenta de vacaciones	111	297	440	448
Capacitación no oficializada	10	22	5	15
Capacitación Oficializada	72	41	47	60
Cita Medica	20	10	12	82
Comisión de Servicio	401	136	69	828

TIPO DE PERMISOS	2013	2014	2015	2016
Descanso medico	607	539	586	737
Descanso por compensación	1	s.j.	4	13
Exceso Tiempo Refrigerio	38	33	30	40
Fallecimiento de Familiar	48	105	48	78
Inasistencias Injustificadas	49	13	12	7
Lic. con Goce – Justificados	97	286	276	38
Onomástico	126	114	143	186
Paternidad	20	20	10	12
Permiso por horas	106	115	95	126
Personal o Particular	1099	555	4	500
Tardanza	64	429	61	54
Suspensión	s.j.	102	s.j.	s.j.

Fuente: Oficina de Personal CSJPU- 2017

A nivel de Presidencia en las sucesivos periodos (cambio cada dos años) y de acuerdo al buen entender y saber de cada Presidente, han sumido en los últimos dos periodos presidenciales un liderazgo interesante a destacar en los esfuerzos de posicionar y mejorar el servicio de administración de justicia, lo cual de manera directa o indirecta a repercutido positivamente en la gestión del CGP, pero al subsistir el “secuestro” del Sistema de Recursos Humanos, a nivel gerencial no se tiene definido- ni se podría implementar- claramente políticas de “acción afirmativa” (Robbins & Coulter, 2003) como



programas coherentes en el Sistema de GRH que tengan como objetivo mejorar el estado organizacional y sus niveles de percepción de clima organizacional, en la que el nivel técnico no necesariamente acompaña al nivel político.

Para empezar la misma denominación de la Unidad Orgánica a cargo de todos los procesos de GRH- se denomina actualmente como “Área de Personal”- resulta ser inconveniente y anticuada, pues responde a entender la GTH bajo un enfoque tradicional, que en la actualidad no se estila en virtud de los avances del conocimiento en este campo (Manual de Organización y Funciones, CSJPU 2016).

La planeación de Recursos Humanos continua sin un adecuado desarrollo y esto debido a restricciones de índole política que enfrenta el nivel gerencial, en tanto esta área- como dijimos líneas arriba- continua secuestrada por el nivel político de decisión en la CSJPU, arrastrando la misma tendencia que se objetaba cuando aún no se introducía el CGP, convirtiéndose en un compartimento estanco en el mismo que no obedece; pese a su reglamentación, a las decisiones gerenciales, lo que en realidad a nuestra manera de ver es el principal obstáculo para impulsar e implementar una Gestión del Talento Humano moderna y ajustada a las tendencias actuales.

El inventario de Recurso Humanos se realiza de manera parcial solo con fines de cumplir las “normas” y no se utiliza esta información para fines de toma de decisiones, realizándose manualmente con el llenado de “fichas de ingreso “solo con fines de actualización de escalafón y no como insumo importante en la planeación de talentos humanos o para el análisis de empleos o tener un inventario de Recursos Humanos.

Por demás está decir que el mismo cargo de responsable de la unidad no ha contado en este periodo analizado con personal especializado y capacitado para desempeñar eficientemente los procesos del sistema de GRH, no teniendo el perfil que exige el cargo (Reglamento de Organización y Funciones, MOF –CSJPU- 2016). Esta situación marca una restricción

grave sobre la posibilidad de que la Gerencia de Administración, implemente acciones que permitan mejorar esta importante unidad orgánica, dificultando seriamente cualquier iniciativa de mejoramiento y cambio organizacional, peor aún si esta importante unidad escapa totalmente al manejo y conducción del Gerente Público tal como ocurría antes de su incorporación, lo que creemos que es el principal escollo que no permite al Cuerpo de Gerentes Públicos plasmar sus capacidades e iniciativas de alta dirección.

La descripción de puestos y las especificaciones de empleos que identifican conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz y que constituyen aspectos importantes en el reclutamiento y selección de personal, son definidos desde el nivel central de la Gerencia de Personal de Lima en base a directivas y reglamentos.

Estos procesos se realizan con Comisiones Especiales (Acuerdos de Sesiones de Sala Plena 2011-2015) que son dirigidas usualmente por un Juez Superior que es nominado en Sala Plena y conformado por el responsable del área de Personal y el Gerente Administrativo, sin embargo, incluso en este proceso, por decisiones superiores, el Gerente Público muchas veces ha sido excluido en la conformación de esta Comisión, en la misma que se sigue dando una serie de anomalías en base a decisiones basadas en clientelismo, poniendo a personal no necesariamente idóneo y no en base a criterios técnicos de Gestión de Recursos Humanos, situación que bloquea la implementación de la reforma de este sistema.

Ante esta situación podemos observar como problema el hecho de que no se puede cumplir bajo estas circunstancias el objetivo de una selección de recursos humanos sustentada técnicamente pues es difícil reducir las probabilidades de cometer errores de rechazo o aceptación y aumentar al mismo tiempo la probabilidad de tomar decisiones correctas, considerando que es un ejercicio de credibilidad o predicción sobre qué candidato será exitoso y tendrá buen desempeño laboral.

Como lo señala Robbins & Coulter (2003) el siguiente paso luego de la fase de reclutamiento y selección de recursos humanos es el de la satisfacción

de necesidades futuras, en la que la demanda de empleados surge de la demanda de servicios de la organización, usando procedimientos que sean tanto válidos como confiables, la misma que además se relacione directamente con la Misión, objetivos y estrategias esbozadas en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) del Poder Judicial 2009-2018.

Los instrumentos de selección utilizados para captar recurso humanos en la CSJPU (Informes de Comisión de Selección de Personal de la CSJPU), entre los años 2011 al 2016, se da únicamente para los puestos que involucran a grupos no gerenciales y trabajo rutinario (personal jurisdiccional y administrativo a nivel técnico, auxiliar jurisdiccional y profesional administrativo), siendo que para los estamentos de Gerencia Intermedia se mantiene la asignación de cargos de confianza, de atribución directa de los Presidentes de Cortes y en niveles gerenciales intermedios bajo la decisión directa del Presidente del Poder Judicial, muchas veces realizados por clientelismo y sin considerar el perfil requerido, ni menos los resultados obtenidos en su desempeño.

Las fuentes de reclutamiento para el resto de colaboradores administrativos y jurisdiccionales se realizan por concursos internos y externos, haciendo uso de TIC en el sitio web institucional, siendo el proceso de convocatoria totalmente informatizado. Las pruebas de conocimientos y perfil psicológico son tomadas conforme a una Comisión Especial de elaboración de pruebas que se realiza el mismo día de la evaluación en base a pruebas escritas, posteriormente se utilizan las entrevistas, siendo los únicos tipos de mecanismos utilizados, prescindiendo de otros más especializados o de mejor resultado como son: los muestreos laborales, centros de evaluación y la investigación de antecedentes.

Posterior a estas etapas se realiza procesos cortos de inducción sobre todo dirigida por el área de personal en la que brevemente se da información sobre reglamentos y procedimientos referidos a la inducción sobre la organización, obviándose una inducción sobre las unidades de trabajo específicas, imposibilitando que la integración del nuevo colaborador esté

libre de ansiedad y que el nuevo miembro se sienta cómodo y bien adaptado. (Robbins & Coulter, 2003).

Respecto al segundo componente del proceso de Gestión de Recursos Humanos, está el de proporcionar los conocimientos y las destrezas actualizadas nuevamente se recurre a la conformación de una Comisión de Capacitación que presenta problemas en el planteamiento de sus planes respectivos que son obligatoriamente elaborados cada año fiscal (Reglamento de Capacitación del PJ) incluyendo cursos, encuentros, pasantías y de carácter obligatorio, habiendo capacitado a trabajadores del mismo PJ como de otras instituciones (Ministerio Público, Universidades, Ministerio de Justicia, etc.), pero los mismos no se realizan según los resultados de encuestas aplicadas en el marco de la presente investigación (Encuestas sobre capacitación 2016) para mejorar las destrezas interpersonales, con problemas en las técnicas utilizadas y el nivel de aprovechamiento de los conocimientos adquiridos, sin ningún proceso de seguimiento ni evaluación ni ex ante, ni ex post, sin registro del otorgamiento de los certificados de asistencia, presentando poca rigurosidad en su control, muchas veces utilizado con fines extra académicos, pese a estar prohibido de acuerdo a las reglamentaciones que rigen estos procesos en el Poder Judicial. No se pudo ubicar fichas de evaluación ni informes del seguimiento al menos al personal de la institución, y solo ubicamos contadas excepciones en las que se produjeron réplicas de cursos asistidos, todo ello configura una problemática delicada de un aspecto tan importante del proceso de GRH.

Otro detalle de dicha problemática es que los encuestados manifiestan que los cursos de la Academia Nacional de la Magistratura y del mismo Colegio de Abogados son mucho más efectivos y de mayor calidad que los realizados al interior de la institución. Sólo en el presente año a través de SERVIR se están realizando algunos cursos dirigidos a mejorar el Compartimiento Organizacional en temas de comunicación asertiva, y otros temas de actualidad, dirigidos únicamente al personal administrativo y no se ha realizado ninguna para el personal jurisdiccional, que son la parte más importante de la institución. No existen capacitaciones técnicas, ni mucho

menos dirigidas a la gestión del desempeño ni tampoco a la solución de problemas y toma de decisiones.

La Gerencia General, presenta una oferta abierta a nivel nacional para los colaboradores del PJ para desarrollar cursos e-learning, los mismos que muestran poca utilización en la CSJPU.

Faltan soluciones más creativas como la instauración por ejemplo de una especie de Centro de Aprendizaje Organizacional y la utilización de especialistas en el tema, para que se pueda concatenar estos procesos a los empleos que exigen cambios en las destrezas de los colaboradores, modificando y actualizándolas (Robbins & Coulter, 2003), en tanto los procesos definen y ordenan las actividades con los recursos para ofrecer los servicios de administración de justicia en la calidad que la ciudadanía exige y se ven afectadas (Torres H., 2013, pp. 10, 11 y 21) por el resultados de las interacciones en los procesos internos de la CSJPU, entre los mandos gerenciales en sus roles, con sus características propias y los colaboradores en sus roles y características propias, en las que tienen un papel importante las personas clave que conducen los procesos, los mismos que ejercen dirección sobre los demás colaboradores como representación de los intereses de la organización.

En cuanto a la administración del desempeño, no se ha establecido normas específicas, ni para su evaluación, careciendo de ensayos escritos de evaluadores (nunca los hubo), ni análisis de incidentes críticos, tampoco escalas de calificación gráfica, escalas de calificación de comportamiento (BARS), comparaciones multipersonales, Administración por Objetivos o evaluaciones de 90, 180 y 360°.

El sistema de compensaciones y prestaciones es deficiente y no permite retener ni atraer a individuos competentes que ayuden a lograr los objetivos y su misión, situación que ha sido señalada en el Plan de Desarrollo Institucional del Poder Judicial 2009-2018, como una debilidad institucional, en la que se señala que el proceso de planificación institucional sobre los recursos humanos (necesidades de cargos y perfiles) es incipiente y existe

una débil presencia de políticas en materia de recursos humanos que prevean condiciones de empleo compatible con las exigencias mínimas de cualquier sistema laboral en términos de salarios, estabilidad laboral, modalidades de selección, contratación, capacitación, asistencia social y esparcimiento, evaluación y la falta de carrera pública basada en el mérito (PDI del Poder Judicial, 2008).

Existe un resultado aislado pero interesante en la reforma del sistema procesal penal con la implementación del nuevo Código Procesal Penal que se ha implementado en el Distrito Judicial de Puno y en otros distritos del país (EDEP, 2011) en el que se intenta cambiar los paradigmas de manejo del sistema de GRH hacia esquemas corporativos, más horizontales y con evaluaciones de desempeño; con la aplicación de Presupuesto por Resultados (PpR), pero cuyas iniciativas si bien en un primer momento “descongelaron” (Robbins & Coulter, 2003) el Comportamiento Organizacional tradicional y se procedió a implementar la reforma o cambio, dicho esfuerzo ha sido muy débilmente acompañado y el cambio no necesariamente se “congeló” para que pudiera consolidarse y adoptar esta nueva forma de gestionar los RH por lo que se presentan algunos retrocesos.

En este caso mencionado, en un primer momento (Presupuesto General de la Republica, Año Fiscal 2013) se estableció bonos bajo el sistema de pago por recompensas y prestaciones basado en la obtención de resultados el mismo que generó una serie de reclamos por la falta de un sistema adecuado de seguimiento e información por lo que en los años posteriores ya no se volvió a aplicar, generando el consiguiente desánimo y desmotivación de los colaboradores y la pérdida de confianza en la nueva reforma emprendida, por la inexistencia de una filosofía gerencial del nivel central, clara respecto al pago de estas compensaciones.

La problemática respecto al desarrollo de carrera es mucho más complicada pues se mantiene tres regímenes con distintos beneficios como son Ley 276, 728 y CAS, existiendo actualmente oposición a través de los diversos

sindicatos representativos del PJ para que en la institución se implemente el Régimen SERVIR, planteando alternativamente la propuesta de la Carrera Administrativa en el Poder Judicial; en tanto su naturaleza específica, y ser uno de los tres poderes del estado que supuestamente goza de autonomía a todo nivel. Esta además decir que según las concepciones actuales de GRH, el individuo (no la organización), es el responsable de su propia carrera., que implica lo que desea lograr individualmente en su vida, sus intereses, habilidades y oportunidades de mercado que les permita otorgarles el equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral.

Respecto al cambio organizacional en la CSJPU los cambios ocurridos en cuanto a Gestión Organizacional en el periodo analizado, han sido propiciados a partir de fuerzas externas (Robbins & Coulter, 2003), derivados entre otros, de las nuevas leyes en vigencia (NCP, Ley laboral), la implementación de la Unidad Ejecutora, implementación de nuevos órganos jurisdiccionales que permitieron la instalación del Consejo Ejecutivo Distrital como máxima autoridad, el uso masivo de correo electrónico iniciado por los años 2004 a 2005, uso de los TIC, uso de nuevos aplicativos informáticos, las necesidades nuevas que trajo tanto la creación de la unidad ejecutora como la implementación de las reformas en el campo laboral y penal exigiendo nuevas habilidades y profesiones, la exigencia e implementación a nivel nacional del Presupuesto por resultados que impactaron y propiciaron fuerzas internas de CO y sobre todo la incorporación de Gerentes Públicos que propiciaron un liderazgo nuevo y remozado de alto nivel que proporciona una serie de valores clave alternativos, como inicio del cambio además de la existencia de otros “catalizadores” del cambio en estamentos gerenciales intermedios , sembrando el germen para el inicio de un proceso que se prevé se intensifique a mediano y largo plazo.

Sin embargo este proceso no ha estado exento de una resistencia al cambio y de la carencia de un acompañamiento, con estrategias bien definidas, objetivos claros y una intención firme; ni mucho menos, al compartimiento de una visión integral, lo que condiciona la existencia de una serie de

problemas que van desde retroceso al anterior “status quo”, incomprensión de los colaboradores y algunos estamentos directivos, falta de flexibilidad; entre otros, los mismos que merman los esfuerzos por el cambio, con compartimientos estancos y una falta de visión sobre a donde se quiere llegar con este proceso y en la cual la participación de los colaboradores es muy baja, siendo uno de los escollos más importantes, la carencia de acciones específicas en el campo de las relaciones laborales interpersonales que apunten al cambio de las actitudes, al mejoramiento de las expectativas, percepciones y comportamientos; lo que exige con urgencia, la adopción de programas dirigidos al cambio organizacional, dado que la cultura organizacional tradicional existente ya no se ajusta a las exigencias actuales, por lo que poco se puede esperar en el cumplimiento adecuado de la misión institucional, ni de sus objetivos.

Desarrollar un proceso de CO es complejo y una tarea que no está exenta de riesgos y dificultades; para ello primero es necesario investigar respecto a los aspectos culturales de la CSJPU y específicamente analizar y evaluar el clima organizacional existente. Este, es un proceso que no podrá ser realizado en el corto plazo, pero es necesario iniciarlo, poniendo énfasis en los aspectos “ocultos” del CO como son las actitudes, las percepciones, normas grupales, interacciones informales, conflictos interpersonales e intergrupales, que nos permitan explicar, predecir e influir en el comportamiento individual y a partir de el en el CO.

La elevada expectativa de atención a las necesidades reales de los ciudadanos a través de una “buena gobernanza” en el Poder Judicial, se convierte en un desafío complicado y difícil de encarar, dada la connotación de los procesos judiciales que siempre tendrán percepciones de aprobación de un 50% , frente al otro 50% de desaprobación; por cuanto los procesos judiciales “enfrentan” a dos partes antagónicas; además, los procesos judiciales no son desarrollados únicamente por la institución, sino que participan en ellos una serie de operadores ajenos al Poder Judicial (Ministerio Público, Policía Nacional, Procuradurías Públicas y abogados independientes); de ahí , que bajo nuestro punto de vista, los sondeos de



opinión pública no toman en consideración este aspecto crucial, para comprender a cabalidad la labor de administración de justicia que desarrolla en su conjunto el Poder Judicial, por lo que según los parámetros vigentes, presenta una desaprobación mayoritaria de la ciudadanía en sus percepciones de la prestación del servicio.

El desarrollo institucional de la CSJPU, con la incorporación de Gerentes Públicos, la creación de una Unidad Ejecutora que goza de un manejo relativamente autónomo en el uso de sus recursos, la implementación de reformas en la justicia penal y el esfuerzo liderado por los propios presidentes y algunos funcionarios de confianza de niveles intermedios, permite vislumbrar cierto mejoramiento del funcionamiento de los sistemas de gestión institucional y específicamente de la GTH.

Según los hallazgos de nuestra investigación, ya expuestos, el Servicio Civil (SERVIR) como reforma en proceso de construcción, se aplica al resto de servidores civiles solo parcialmente (en la incorporación del Cuerpo de Gerentes Públicos), y está pendiente incorporar a todos los estamentos que prestan servicios en la institución; por el contrario, su inclusión en el SERVIR es objetada por los estamentos dirigenciales y los mismos servidores civiles y plantean alternativamente una carrera específica para el servidor judicial.

Si bien esta situación aún no está resuelta, no se debe desconocer los esfuerzos de los Gerentes Públicos por lograr que la CSJPU alcance mayores niveles de eficacia y eficiencia en la gestión pública, buscando prestar servicios de calidad orientados al bienestar del ciudadano y al desarrollo de los colaboradores de la CSJPU. Es importante reconocer que los Gerente Públicos se constituyen en actores clave de la reforma y modernización del Estado y específicamente de la Gestión de sus Recursos Humanos; dado que, en función de sus procedimientos rigurosos y meritocráticos de selección y evaluación, han logrado conformar cuadros profesionales altamente capacitados que prestan sus servicios en el Poder Judicial a nivel nacional, lo que comprende también a la CSJPU.

En términos generales, han mejorado la intervención pública institucional en beneficio de la población litigante- generando un efecto multiplicador positivo en “cascada” o de “arriba hacia abajo” en la Gestión del Talento Humano (GTH), fortaleciendo capacidades y competencias de los colaboradores intermedios, principalmente administrativos, quedando pendiente el trabajo “fuerte” a desarrollar con el personal jurisdiccional y otros aspectos de gestión organizacional como: La formación de cuadros y equipos de alto rendimiento, la innovación y el uso generalizado de instrumentos y herramientas de evaluación de desempeño, entre otros que permitan a la CSJP, iniciar procesos continuos (círculo virtuoso) en la gestión del Cambio Organizacional (CO).

Así, podríamos inferir que nuestra hipótesis se ve corroborada en el sentido de que el impacto de la incorporación de los Gerentes Públicos en el Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano como política pública específica, está en una fase inicial y pese a este poco tiempo se presenta prometedor y positivo, en el sentido de ser una decisión acertada para un manejo tecnocrático y eficiente de gestión administrativa.

Uno de los enfoques aplicados asertivamente por los Gerentes Públicos en la CSJPU en los últimos años, es la delegación (el Empowerment), colocando a los trabajadores del sistema administrativo en primer plano, otorgando poder para que tengan la libertad necesaria en el cumplimiento de sus funciones, lo que permite a este nivel reducir las disonancias entre la misión, visión y objetivos, creando una nueva cultura de compromiso y motivación en los colaboradores de la organización, generando una nueva mentalidad y espíritu en los estamentos de mandos intermedios del área administrativa, pero este proceso debe ser entendido como un proceso a mediano y largo plazo.

Por el momento, la CSJPU podemos definirla como una organización Omega, (“la nave va...”), quedando pendiente la difícil tarea de transformar el “área de personal” en un Centro Consultor de Gestión del Talento Humano (downsizing), y a la institución en una organización del tipo “alfa” que agregue valor a las personas, a la organización y a los clientes,

conformando redes integradas de equipos de alto rendimiento, cambiando la concepción de meros trabajadores; a participantes y colaboradores de la organización, brindando conocimientos y habilidades para el éxito conjunto en un círculo virtuoso que posibilite la aplicación de programas de mejoramiento continuo, sustentadas en el benchmarking de las mejores prácticas de gestión ,“poner la casa en orden” y, convertir a los colaboradores en activadores inteligentes de los recursos organizacionales. Los retos pendientes son importantes, pero no se desconoce ni subvalúa el impacto positivo de la incorporación de Gerentes Públicos; sería mezquino desconocer los aportes de dichos profesionales; sin embargo, queda pendiente ofrecer mayor atención a los colaboradores jurisdiccionales y su ofrecimiento de servicios de calidad dirigidos al ciudadano; pues como lo señala Ausejo (2009), los ciudadanos también reconocen que no contar con un funcionario público capaz, es un problema, aunque en la práctica, no sea una prioridad para ellos (“no es importante”).

Donde sí se pueden mostrar avances del impacto de la incorporación de Gerentes Públicos en la CSJPU, es en la creación de un ambiente saludable de convivencia (“microclima”) entre ellos y los mandos intermedios de la organización, tal como lo recomendaba Ausejo (2009). Se ha logrado, un importante aporte dando mayor consistencia directiva, así como un mayor desarrollo directriz, conocimientos, capacidad de cambio, asesoría y aprendizaje que está siendo trasladado a los directivos intermedios, faltando la diseminación en todos los estamentos, principalmente jurisdiccionales de la CSJPU.

Igualmente, se aplican técnicas de coaching y mentoring, las mismas que a mediano plazo se espera afecten el diseño y funcionamiento de la organización en su búsqueda de respuestas a las demandas de servicios de calidad en la administración de justicia a favor del bienestar de la ciudadanía. La incorporación de Gerentes Públicos en el accionar administrativo de la CSJPU, se convierte en un “disparador” de un mejoramiento de la gestión pública, reduciendo la “discrecionalidad política” o “de confianza”, existente en años anteriores, dando paso a una administración pública meritocrática

en el Poder Judicial, como factor interno y posible fuente de ventajas competitivas sostenibles, en el cumplimiento de los objetivos y el logro de resultados establecidos en los Planes Estratégicos de Desarrollo y en los Planes Operativos Institucionales; lo que prevemos que en el mediano plazo, repercutirá en la mejora de los resultados organizacionales y por ende en un mejor servicio de administración de justicia, ofrecido a los ciudadanos.

#### **4.2 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Luego de precisar que la incorporación de los gerentes públicos representa un avance en la mejora de la gestión de los servicios de la CSJP, la evaluación del clima organizacional constituye el segundo objetivo planteado para el desarrollo de la investigación. Establece la relación y niveles del accionar de la Gerencia Pública y su impacto en cada una de las variables y dimensiones que conforman el constructo establecido de clima organizacional. Esto permitirá avanzar en el cumplimiento del tercer y último objetivo como es el de plantear lineamientos para gestionar el clima organizacional en la CSJPU. La evaluación del clima organizacional como indicador de las percepciones de los colaboradores, sobre el funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos y de la CSJP, para trabajar con eficiencia y satisfacción, muestra que los colaboradores, directivos jurisdiccionales y administrativos en las sedes principales de Azángaro, Ilave, Juli, Juliaca, Administración Puno, Sede Avda. El Sol Puno Yunguyo y ODECMA de la CSJPU, alcanzan un valor que corresponde a niveles medios y valores de nivel bajo en las sedes de Juliaca Nuevo Código, y Huancané (ver cuadro N° 06).

De acuerdo al criterio de significación establecido, podemos interpretar que los colaboradores encuentran que “la organización ha implementado parcialmente, el sistema de GTH el cual presenta limitaciones para ejercer el liderazgo de los directivos, y que no es fácil lograr los objetivos; pues, los procesos no fluyen adecuadamente en tanto consideran que no existen aún las condiciones organizacionales suficientes para lograr los resultados esperados con la introducción de la Gerencia Pública, que persisten las presiones por lo específico de las funciones que implican el administrar

justicia, existiendo poca confianza en lograr un buen desempeño o en el “buen obrar” de los compañeros, siendo débiles los esfuerzos de trabajo colaborativo a través de equipos de trabajo o en todo caso focalizados a algunas áreas de la institución.

Es necesario redoblar los esfuerzos a partir de esta “línea base” obtenida, para lograr un clima organizacional que ofrezca buenos resultados, alta motivación y de liderazgo alineado al logro de los propósitos de los colaboradores.

#### **4.3.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SEDES GRANDES**

El análisis por sedes grandes (ver Cuadro N° 06), muestra resultados similares; es decir menores a 3.0. En los casos de Juli (3.6), Yunguyo (3.4) y Puno ODE (3.2), que muestran resultados cercanos a clima excelente, lo que se explica por los aportes de liderazgo de mandos directivos o personas clave en estas sedes que son apreciados adecuadamente por los colaboradores los cuales se suman a esos esfuerzos focalizados.

El análisis evidencia que, no obstante, la alta rotación (3 gerentes en 1 año) de los gerentes públicos en la CSJPU, se han implementado mejoras en el sistema de recursos humanos, cuyo impacto en el funcionamiento de la organización y en su capacidad de atender las necesidades de sus usuarios y de sus colaboradores, está siendo percibidos, en diferente magnitud, en cada una de las sedes. Se puede afirmar, entonces, que hay sedes que han sido mejor impactadas por lo cambios (caso de Juli, Yunguyo y Azángaro) en otras el impacto ha sido menor (todas las sedes con indicadores totales mayor a 2.5 y menor a 4.0) pero que ninguna ha sido impactada negativamente.

Cuadro N° 06.

*Percepciones de las variables de clima organizacional sedes principales del distrito judicial de Puno*

VARIABLES/ DIMENSIONES	Total	Aya viri	Azan Garó	Hua ncan e	Ilave	Juli	Juli Aca	Jul. NC	Pun. Adm	Pun o Sol	Yun guvo	Pu. ODE
LIDERAZGO	3,0	2,6	2,7	2,5	2,8	3,9	2,9	2,5	3,1	3,1	3,4	3,5
MOTIVACION	3,0	2,7	3,0	2,5	2,9	3,6	2,8	2,6	3,2	3,0	3,8	3,3
PARTICIPACION	2,3	2,1	2,6	1,8	2,1	3,3	2,1	1,8	2,2	2,3	3,0	2,5
RECIPROCIDAD	2,7	2,6	2,9	2,3	2,6	3,7	2,5	2,3	2,8	2,8	3,6	3,3
<b>Total</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>3,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

En tal sentido, se verifica la hipótesis formulada en términos de que la incorporación de los Gerentes Públicos impacta positivamente y de manera diferenciada en la gestión de los servicios y en la percepción de los colaboradores.

#### 4.3.2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SEDES PEQUEÑAS

En sedes jurisdiccionales menores y principales; como se muestra en el cuadro N° 07, las percepciones mantienen la misma tendencia con niveles de percepción medios y bajos (variable Participación), a excepción de los resultados de las variables de Liderazgo y Motivación en la sede de Santa Rosa con nivel alto o satisfactorio (4.1 y 4.0), y Reciprocidad en San Antón (4.1). Llama la atención la sede Macusani, con una percepción de clima organizacional negativa (2.5) y los resultados negativos en varias sedes pequeñas y principales (a excepción de Desaguadero, Putina y San Antón con niveles medios) en la variable de Participación, por lo que inferimos que esta variable es la que más refleja el descontento de los colaboradores, que se sienten “ajenos” a los logros de los objetivos de la CSJPU y refleja el “desanimo” existente en todas las sedes.

En estas dos variables (Liderazgo y Motivación) llama la atención las percepciones de nivel bajo que resultan principalmente en las sedes de Huancané; en ambas variables; y en el caso de Juliaca en el Nuevo Código Procesal Penal en la primera. En estas sedes la situación se presenta negativa respecto a las percepciones de estas variables de clima organizacional. En estas dos variables de Liderazgo y Motivación, los mejores valores medios se observan en la sede de Juli (3.9), en la Oficina de Control de la Magistratura (3.5) y en la sede de Yunguyo (3.4).

Cuadro N° 07.

*Percepciones de variables clima organizacional en órganos jurisdiccionales pequeños del distrito judicial de Puno*

Variables/ Dimensiones	TOT AL	Aco ra	Des ag	Lam pa	Macu .	Moh o	Putin a	S. Antó n	Sand ia	S.Ro sa
LIDERAZGO	3,0	3,6	2,7	3,3	2,3	3,0	3,6	3,8	2,7	4,1
MOTIVACION	3,0	3,3	3,1	3,4	2,9	3,0	3,8	3,6	3,2	4,0
PARTICIPACION	2,3	2,4	2,6	2,5	1,9	2,2	3,0	3,8	2,3	2,4
RECIPROCIDAD	2,7	2,6	2,9	2,8	2,8	2,9	3,3	4,1	2,4	3,3
Total general	2,7	3,0	2,8	3,0	2,5	2,8	3,4	3,8	2,6	3,4

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

#### 4.3.3. EL CLIMA ORGANIZACIONAL POR GRUPOS OCUPACIONALES

En el análisis de las percepciones del clima organizacional por grupos ocupacionales que se presentan en el cuadro N° 08, nuevamente se ratifican los resultados obtenidos a nivel de sedes en la que la variable Participación en la que presenta percepciones de nivel insatisfactorio en todos los grupos ocupacionales a excepción de lo percibido por magistrados y relatores que muestran niveles medios de percepción. En general la percepción de los secretarios judiciales muestra niveles insatisfactorios en la variable Participación, y en la variable reciprocidad.

Cuadro N° 08.

*Percepciones de las variables de clima organizacional en grupos ocupacionales del distrito judicial de Puno*

VARIABLES Y DIMENSIONES	Total	Adm	Asiste.	Magis.	Relator	Secret.	Odecma
LIDERAZGO	3.0	3.1	3.0	3.5	3.6	2.7	3.6
MOTIVACION	3.0	3.1	2.9	3.4	3.2	2.8	3.3
PARTICIPACION	2.3	2.3	2.3	2.9	2.7	2.0	2.5
RECIPROCIDAD	2.7	2.9	2.7	3.2	2.9	2.5	3.3
<b>Total general</b>	<b>2.7</b>	<b>2.9</b>	<b>2.7</b>	<b>3.3</b>	<b>3.1</b>	<b>2.5</b>	<b>3.2</b>

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

De los resultados analizados podemos concluir que de acuerdo a los criterios de significación (OMS/OPS) un nivel medio obtenido en la CSJPU, representa que el impacto del accionar de la Gerencia, aún no ha completado las condiciones necesarias para que los colaboradores desarrollen valor público alineado a las necesidades de los clientes internos y por ende externos de la CSJPU; sin embargo, se está avanzando en esta dirección, entendiendo que es un proceso cuyos esfuerzos deben estar dirigidos a mediano y largo plazo, y que a corto plazo no es posible modificar todas las condiciones adversas que afectan al clima organizacional y al nivel y calidad de la prestación de los servicios de administración de justicia en la región de Puno. En todo caso, es un proceso que se encuentra encaminado y que, de seguir en esa vía, se podrá mejorar las percepciones y el clima organizacional de la organización.

El “Nivel Medio” obtenido en términos de percepción significa que las mismas muestran el inicio de los esfuerzos de la Gerencia Pública por implementar las facilidades que ofrece el Sistema de GTH para generar valor público y la plena satisfacción y sentido de logro para los colaboradores de la CSJPU. La actuación de la Gerencia Pública, impacta en la configuración de un sistema de GTH moderno y facilitador de la productividad y en las percepciones de subjetividad



de los colaboradores sobre sus posibilidades de trabajar generando valor con alta satisfacción y sentido de bienestar.

Los resultados también pueden significar que, habiéndose dotado a la organización de tales condiciones, sea por un deficiente proceso de sensibilización y divulgación de las políticas, o por una insuficiente capacitación en el uso de la política y sus programas y procedimientos, o pese a los esfuerzos desarrollados por la Gerencia Pública, los colaboradores aun no perciben las facilidades que brinda el sistema de GTH para la generación de valor público.

Las facilidades a las que nos referimos tienen que ver con la claridad de las políticas para la oportuna toma de decisiones, la fluidez de los procesos, el abastecimiento suficiente de los materiales y el buen funcionamiento de los equipos y sistemas, el reconocimiento de los aportes, las políticas de desarrollo ocupacional, etc. Desde la perspectiva general del clima organizacional, significaría que los colaboradores no alcanzan a percibir que la organización funcione con eficiencia, para lograr sus objetivos y que ofrecería limitaciones para que sus colaboradores logren progreso y bienestar en ella. En conclusión, el indicador de 2.7 estaría expresando la escasa satisfacción de los colaboradores con el funcionamiento general de la organización y con la interacción con sus jefes.

#### **4.3 EL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

En la medida que el accionar del Gerente Público y su eficiencia en la implementación y gestión del sistema de recursos humanos, comprende diferentes procesos, unos que incorporan y comprometen a todo el equipo e impactan en todo el funcionamiento de la organización facilitando el trabajo de dirección (Liderazgo y Motivación) y otros comprometen más al equipo directamente relacionado con el líder (participación) y a las relaciones entre colaboradores (reciprocidad). El análisis por variables busca precisar la

medida de cuánto los colaboradores perciben aspectos específicos de competencia incorporada en los Directivos y mandos medios de la CSJPU, las mismas que han sido evaluadas mediante las variables del clima organizacional (Ver cuadro N° 09, 10 y 11).

Un análisis general muestra que las variables de **Liderazgo y Motivación**, alcanzan un puntaje medio de 3.0 y que la variable **Reciprocidad** alcanza un puntaje de 2.7, siendo la variable **Participación**, la que menor valor obtiene con un puntaje de 2.3. Este último valor, podría estar caracterizando un estilo de trabajo vertical, jerárquico, de escaso empoderamiento a los niveles tácticos y de ejecución, de escaso involucramiento del personal en las actividades de desarrollo de la CSJP. A partir de los valores que obtienen las variables de Motivación y Liderazgo (3.0), se puede deducir que existe una mayor predisposición a tener percepciones favorables o positivas a cerca del trabajo realizado por los Gerentes Públicos, respecto a la influencia ejercida por los mismos así como de los directivos de estamentos alto, medio y operativo sobre el resto de colaboradores, en la búsqueda de los objetivos organizacionales y en la relación con el personal a su cargo; así, habrían mostrado habilidades para orientar y convencer a los integrantes de la organización para ejecutar las actividades con relativo entusiasmo, impulsando cambios que han sido positivamente valorados por los colaboradores.

El análisis general de las otras variables del clima organizacional muestra lo siguiente:

Respecto a **la variable de Participación**, presenta un indicador general de 2.3 para toda la CSJPU; es decir, un nivel bajo; el resultado es similar en las sedes de Ayaviri, Huancané, Ilave, Juliaca, NCPP, Administración, Puno y ODECMA, siendo la de menor valor la obtenida en Huancané (1.8); mientras que en las sedes de Azángaro (2.6), Juli y Yunguyo se obtuvieron percepciones de nivel medio. Podemos inferir con estos resultados de percepción bajos y medios en las sedes principales de la CSJPU, que la

contribución de los colaboradores y los grupos formales e informales al logro de los objetivos de la organización no son apreciados en su real magnitud.

Reciprocidad: En cuanto a los valores de las percepciones de **la variable de Reciprocidad** en la CSJPU se tiene un valor medio de 2.7, situación que se presenta en este nivel medio para las diferentes sedes principales del Distrito Judicial, a excepción de Ayaviri, Huancané y el NCPP en Juliaca, con percepciones negativas respecto a “tomar o hacer parte de...” de los logros de los objetivos organizacionales.

Situación especial es la que muestran los resultados con la sede de Huancané con percepciones negativas a nivel general y a nivel de todas las variables de clima organizacional, aspecto que de alguna manera también alcanza al NCPP en la sede Juliaca que también presenta valores negativos o bajos en las variables de clima organizacional a excepción de la variable de motivación que presenta un nivel medio de percepción.

Seguidamente analizaremos los resultados del clima organizacional en cuanto a las dimensiones de cada una de las variables evaluadas desde la perspectiva del instrumento OPS/OMS.

#### **4.3.1. LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO**

En los cuadros siguientes se presentan los resultados obtenidos en cuanto a las dimensiones que conforman la variable de Liderazgo para sedes principales, sedes pequeñas y grupos ocupacionales.

La variable Liderazgo presenta percepciones de nivel poco satisfactorio (3.0), siendo para el caso de la **dimensión de Dirección** (2.9) un valores más bajo, reflejando el escaso nivel de orientación y direccionamiento de los estamentos directivos hacia los colaboradores, careciendo de estímulos a la creatividad de los mismos que permitan garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, mostrando un resquebrajamiento de la relación directivo-

colaborador, este proceso se ve más agravado para las sedes de Ayaviri, Huancané y para el Grupo ocupacional de secretarios judiciales; piezas clave en el apoyo a la labor de los magistrados, mostrando una débil relación entre ambos, lo que se traduce en bajos niveles de liderazgo de los magistrados en el manejo de su despacho judicial.

La única sede que muestra niveles de dirección satisfactorios es la de Santa Rosa, que es una sede alto andina pequeña, con solo tres colaboradores y presenta niveles de carga jurisdiccional bastante bajos, como en gran parte de los órganos jurisdiccionales pequeños alejados de la sede principal. Los niveles medios de percepción de la dimensión de Dirección son mayores en la sede de Puno (administración, Avenida El Sol y ODECMA) que, en la ciudad de Juliaca, lo que muestra la capacidad relativamente mejor de dirección de los estamentos administrativos incluido la Gerencia Pública, que se concentran en la ciudad de Puno.

Cuadro N° 09.

*Percepciones de las dimensiones de la variable liderazgo en sedes principales del distrito judicial de Puno*

VARIABLES Y DIMENSIONES	Total	Aya-Viri	Azan-Garo	Huan-cane.	Ilave	Juli	Juliaca	Jul. NC	Pun. Adm	Puno Sol	Yun-Guyo	Pu. ODE
DIRECCION	2,9	2,3	3,0	2,2	2,9	3,6	2,7	2,7	3,3	3,1	3,1	3,3
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	3,3	3,2	2,9	2,9	3,3	4,0	3,3	3,0	3,3	3,4	3,5	3,7
ESTIMULO POR LA EXCELENCIA	3,0	2,5	2,7	3,0	2,7	4,2	3,0	2,7	3,2	3,1	3,4	3,4
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,6	2,3	2,1	2,1	2,4	4,0	2,4	1,8	2,7	2,8	3,4	3,7
LIDERAZGO	3,0	2,6	2,7	2,5	2,8	3,9	2,9	2,5	3,1	3,1	3,4	3,5

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

Mención aparte constituyen los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de Dirección en las sedes de Administración de Puno, ODECMA, y Avenida El Sol -Puno con valores ligeramente por encima

del valor de la variable liderazgo (3.0), situación que mostraría la relativa mejor capacidad de dirección de los estamentos administrativos de dichas sedes, en las que se puede también inferir los resultados atribuidos a la Gerencia Pública, considerando además el hecho de que el aparato administrativo de la CSJPU tiene como sede la ciudad de Puno, por lo que tiene la posibilidad de un acercamiento y atención directa y permanente en aspectos de las necesidades de los colaboradores y la gestión o dirección administrativa necesaria.

La **dimensión Solución de Conflictos** es la que presenta el valor más bajo en la variable de Liderazgo (2.6) muy cercano al valor de insatisfactorio (2.5), nivel este último que se presenta en las sedes de Macusani (1.1), el NCPP (1.8); sedes en las que los conflictos se muestran sin solución, seguidos de Huancané y Azángaro con los valores de 2.1, Ayaviri (2.3), Ilave y Juliaca con 2.4; presentando todos ellos niveles insatisfactorios en esta dimensión de Solución de Conflictos, en los que al surgimiento de conflictos, no se logra superarlos por síntesis de diferencias, llevándose en cambio proceso inadecuado en su solución o resolución, constituyéndose en factores potenciales que pudieran en caso de no ser eficientemente abordados, en situaciones destructivas al interior de la organización.

En el cuadro N° 11, se muestra que esta dimensión de solución de conflictos es insatisfactoria en el grupo ocupacional de Secretarios Judiciales con 2.2; mientras que, en el caso de ODECMA presenta el mejor valor medio (3.7).

Cuadro N° 10.

*Percepciones de las dimensiones de la variable liderazgo en sedes pequeñas del distrito judicial de Puno*

Variable/sub variables	TOTAL	Acora	Desag	Lampa	Macus	Moho	Putina	Sa. Antón	Sandia	S.Rosa
DIRECCION	2,9	3,3	2,8	2,8	2,6	3,0	3,5	3,0	2,6	4,0
ESTIMULO AL TRABAJO	3,3	4,3	3,2	4,4	2,8	2,7	3,8	4,7	3,3	4,3
ESTIMULO POR LA EXCELENCIA	3,0	3,3	2,8	3,0	2,5	3,3	3,3	3,7	2,6	3,0
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,6	3,3	2,0	3,2	1,1	2,8	3,8	4,0	2,1	5,0
LIDERAZGO	3,0	3,6	2,7	3,3	2,3	3,0	3,6	3,8	2,7	4,1

Fuente: Elaboración propia: en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

En cuanto a la **dimensión de Estímulo al trabajo** que busca el logro de los objetivos comunes, complementando los conocimientos y experiencias de los colaboradores de la CSJPU, puestas a disposición y beneficio del cumplimiento de los objetivos de la institución y del grupo como tal, muestra niveles satisfactorios en sedes pequeñas como San Antón (4.7), Lampa (4.4), Acora y Santa Rosa con 4.0 respectivamente, y Juli con 4.0 entre las sedes principales es la única que obtiene niveles satisfactorios de esta dimensión, siendo que el resto de sedes presentan niveles medios o poco satisfactorios.

En lo referente a los grupos ocupacionales, la capacidad de estimular el trabajo para lograr los objetivos comunes en función de la complementación de sus conocimientos y experiencias es poco satisfactorio, siendo los valores medios más altos obtenidos en los grupos ocupacionales de Magistrados y ODECMA; mientras que el valor medio más bajo se da en los colaboradores administrativos.

Cuadro N° 11.

*Percepciones de las dimensiones de la variable liderazgo en grupos ocupacionales del distrito judicial de Puno*

VARIABLE/ DIMENSIONES	Total	Adm	Asis Tente s	Magis trados	Relator	Secret ario	Odec ma
DIRECCION	2.9	3.0	3.1	3.6	3.4	2.5	3.3
ESTIMULO AL TRABAJO	3.3	3.3	3.4	3.9	3.6	3.1	3.7
ESTIMULO POR LA EXCELENCIA	3.0	3.2	3.0	3.2	3.6	2.9	3.4
SOLUCION CONFLICTOS DE	2.6	2.8	2.7	3.2	3.6	2.2	3.7
LIDERAZGO	3.0	3.1	3.0	3.5	3.6	2.7	3.6

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

Finalmente la **dimensión de Estímulo por la Excelencia** muestra que en los grupos ocupacionales en su totalidad presenta niveles de percepción poco satisfactorios en la posibilidad de promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad, que permita mejorar los resultados constantemente y poco se promueve por parte de los directivos el desarrollo de las personas en lo personal y lo profesional, impidiendo el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores para un óptimo desempeño.

La situación en las sedes principales de la CSJPU en esta dimensión, se presenta de manera similar a los resultados de los grupos ocupacionales, con niveles poco satisfactorios; a excepción de la sede de Ayaviri con niveles insatisfactorios (2.5) y Juli como la única sede que cuenta con niveles satisfactorios de Estímulo por la Excelencia con un valor de 4.2.

De los resultados obtenidos es necesario recapitular que el modo preponderante de conducta de los directivos en sus interacciones con los colaboradores, está definitivamente sustentado en los rasgos de personalidad de los mismos y en los supuestos respecto a sus colaboradores, siendo la CSJPU una organización en la que se tiene que trabajar seriamente respecto a convertirla en una organización

del tipo Y, en la que se apueste en las capacidades personales de los colaboradores, buscando una mayor autonomía y donde prime por parte de los directivos intermedios y magistrados el respeto a las capacidades de sus colaboradores para asumir responsabilidades. Los resultados y el papel de los Gerentes Públicos, han evidenciado ciertos avances que deberán ser fortalecidos y masificados a otras sedes y a grupos ocupacionales principalmente secretarios judiciales, para consolidar sus avances y mejorar las percepciones y la aplicación de estilos y del proceso propio del liderazgo; como transacción interpersonal, que les compete como personal clave en la gestión del clima organizacional, como conformación real y natural para ejercer el poder, debidamente empoderado y con la *facultad de decidir* cómo ejercer este poder.

Tarea difícil para los Gerente Públicos será el de alinear y establecer la pautas de motivación entre las exigencias del trabajo y las competencias de los colaboradores de la CSJPU (rol que les corresponde), siendo el presente trabajo una herramienta útil de conocimientos de las percepciones para emprender dicha tarea fundamental para evaluar y gestionar el clima organizacional (evaluado) y para desarrollarlo en función de las necesidades organizacionales y personales, en una simbiosis entre una visión organizacional y una visión personal, entendiendo la complejidad de los comportamientos de los colaboradores, las especificidades por grupos ocupacionales y por sedes y consideraciones especiales de la tipología psicológica de los individuos que definen su personalidad.

Se debe entender en este proceso, que gestionar el estilo de liderazgo desde una perspectiva de gestión de personas y de clima organizacional, implica la necesidad de diseñar y gestionar políticas de interacción con las personas, dotando a la CSJPU de las capacidades requeridas para lograr mejoras en el clima organizacional futuro y su impacto en los resultados, la motivación y



en el reconocimiento del liderazgo de los Gerentes Públicos, como agente facilitador de los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos y en base a los criterios de significación definidos, podemos afirmar que el nivel medio obtenido en la variable Liderazgo y sus dimensiones, determinan que el impacto del accionar de la Gerencia Pública, está en proceso de completar condiciones necesarias para que, a través de la gestión de esta variable, los directivos intermedios, magistrados y colaboradores desarrollen valor público alineado a las necesidades de los clientes de la CSJPU

El “Nivel Medio” de percepción en esta variable de Liderazgo; indicaría igualmente, que aún no se cuentan con las facilidades que ofrece el Sistema de GTH, en esta variable, para generar valor público y plena satisfacción con sentido de logro en los colaboradores de la CSJPU. La actuación de la Gerencia Pública, impacta relativamente en la configuración de un sistema de GTH moderno y con un liderazgo transformacional que sea facilitador de la productividad y en las percepciones de subjetividad de los colaboradores sobre sus posibilidades de trabajar generando valor con alta satisfacción y sentido de bienestar.

En conclusión, los indicadores poco satisfactorios de las dimensiones de Liderazgo (entre 2.6 y 3.3) expresarían la escasa satisfacción de los colaboradores frente a los estilos de liderazgo y su gestión, en el funcionamiento general de la organización y la interacción colaboradores - directivos.

#### **4.3.2. LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN**

En la variable de motivación, el comportamiento de los indicadores de la **dimensión de Reconocimiento de Aportaciones** resulta preocupante, en tanto que en sedes principales (cuadro N° 12); a excepción de la sede de Yunguyo, en sedes pequeñas (cuadro N°

13); a excepción de Santa Rosa, y en los grupos ocupacionales (cuadro 4.11); a excepción de los Magistrados, todos presentan niveles insatisfactorios, por lo que la CSJPU no realiza el reconocimiento a cada uno de sus colaboradores por sus aportes a la institución, lo cual conlleva a que éstos no se sientan importantes dentro del ambiente organizacional por la falta de valoración de sus labores dentro del cumplimiento de los objetivos de la CSJPU.

Los valores más bajos de insatisfacción se encuentran en las sedes de NCPP en Juliaca (1.3), Ayaviri (1.4), Huancané (1.5), Macusani (1.5), Sandía (1.6), Juliaca (1.7), Lampa (1.7), Desaguadero (1.8); mientras que para el caso de los grupos ocupacionales, los más bajos valores se perciben en los Secretarios Judiciales (1.7) y en los Asistentes Judiciales(1.8); ambos colaboradores directos de los magistrados y personal clave en la función jurisdiccional directamente relacionado con la misión institucional y la generación de valor público para los ciudadanos.

Cuadro N° 12.

*Percepciones de las dimensiones de la variable motivación en sedes principales del distrito judicial de Puno*

	Total	Aya Viri	Azan Garo	Huan. c	Ilave	Juli	Julia Ca	Jul. NC	Pun. Adm	Pun Sol	Yun guyo	Pu. ODE
ADECUACION CONDICIONES DE TRABAJO	2,7	2,2	2,9	1,7	2,7	3,4	2,4	1,9	3,0	2,7	4,0	3,6
REALIZACION PERSONAL	3,6	3,5	3,7	3,3	3,3	4,7	3,4	3,5	3,7	3,6	4,0	3,7
RECONOC. APORTACION	2,0	1,4	2,1	1,5	2,0	2,2	1,7	1,3	2,3	2,1	3,4	2,2
RESPONSABILIDAD	3,7	3,5	3,4	3,5	3,7	4,0	3,6	3,8	3,7	3,6	3,8	3,9
MOTIVACION	3,0	2,7	3,0	2,5	2,9	3,6	2,8	2,6	3,2	3,0	3,8	3,3

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

La **dimensión Adecuación a las Condiciones de Trabajo**, en sedes donde la CSJPU cuenta con infraestructura propia, se perciben niveles de insatisfacción; como son los casos de: Juliaca y el NCPP en la misma ciudad de Juliaca (esta última tiene la infraestructura más

moderna del Distrito Judicial de Puno), Huancané y Ayaviri, mientras que en Yunguyo se percibe un nivel satisfactorio (se cuenta con local propio), al igual que en sedes pequeñas como: Putina y Santa Rosa (locales alquilados). En el resto de sedes las percepciones son poco satisfactorias; y para el caso de Grupos Ocupacionales los Secretarios Judiciales muestran niveles insatisfactoria y en el resto poco satisfactorios.

Estos resultados nos indicarían que las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en las que cada colaborador realiza su labor al interior de la CSJPU, así como la calidad y cantidad de insumos necesarios para dicho fin son consideradas como insatisfactorias o poco satisfactorias, las mismas que estarían comprendidas dentro de los factores de higiene (Seguro social, categoría, relación de subordinados, salario, relación con pares, condiciones laborales, relación con el supervisor, supervisión, política y administración), como factores extrínsecos asociados con la insatisfacción en el puesto.

#### Cuadro N° 13.

##### *Percepciones de las dimensiones de la variable motivación en sedes pequeñas del distrito judicial de Puno*

Variables/sub variables	TOTAL	Acora	Desag.	Lampa	Macus.	Moho	Putina	Sa. Antón	Sandia	S.Rosa
ADECUACION DE CONDICIONES DE TRABAJO	2,7	3,3	2,7	3,5	2,3	2,8	4,7	3,3	3,2	4,7
REALIZACION PERSONAL	3,6	4,0	4,2	4,6	3,6	3,3	3,8	4,3	4,3	5,0
RECONOCI. APORTACIONES	2,0	2,0	1,8	1,7	1,5	2,5	2,2	2,3	1,6	2,7
RESPONSABILIDAD	3,7	4,0	3,8	3,8	4,1	3,2	4,5	4,3	3,8	3,7
MOTIVACION	3,0	3,3	3,1	3,4	2,9	3,0	3,8	3,6	3,2	4,0

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

Mientras se elaboró el análisis y resultados de la presente investigación la Gerencia Pública ha liderado el desarrollo de una serie de “acomodos” positivos en los ambientes y condiciones de

trabajo, faltando que el área de logística se involucre en cuanto al mejoramiento de la calidad oportunidad del abastecimiento de insumos para el desarrollo de sus funciones.

Igualmente, la Gerencia Pública junto a la Unidad de Planeamiento, ha establecido políticas de acondicionamiento de instalaciones e infraestructura a las condiciones medio ambientales de la zona geográfica en la que se encuentra localizada la CSJPU, mejoramiento de equipamiento muebles y equipos informáticos, etc.; por lo que, se prevé que dichos indicadores en siguientes evaluaciones puedan variar sustancialmente.

La **dimensión de Responsabilidad**, en el marco de las características propias de la misión institucional de la CSJPU, como ente responsable de administrar justicia en la región Puno es poco satisfactoria en todas las sedes principales (a excepción de Juli con nivel satisfactorio) y grupos ocupacionales; así como en las siguientes sedes pequeñas: Desaguadero, Moho, Lampa y Sandía. En cambio, se presentan niveles satisfactorios; además de Juli, en las sedes de Acora, Macusani, Putina y San Antón; pero en la mayoría de ellos, con valores de indicador muy cercanos al nivel satisfactorio, lo que demuestra relativamente la capacidad de los colaboradores de responder por sus deberes y consecuencias de sus actos.

Cuadro N° 14.

*Percepciones de las dimensiones de la variable motivación en grupos ocupacionales del distrito judicial de Puno*

VARIABLE Y DIMENSIONES	Total	Adm	Asis tentes	Magis trados	Rela Tor	Secre Tario	Odec Ma
ADECU. CONDICIONES TRABAJO	2.7	3.0	2.6	3.3	3.2	2.4	3.6
REALIZACION PERSONAL	3.7	3.6	3.6	4.0	3.8	3.6	3.7
RECONOCIMIENTO APORTACIONES	2.0	2.2	1.8	2.6	2.0	1.7	2.2
RESPONSABILIDAD	3.7	3.7	3.6	3.8	3.6	3.7	3.9
<b>MOTIVACION</b>	<b>3.0</b>	<b>3.1</b>	<b>2.9</b>	<b>3.4</b>	<b>3.2</b>	<b>2.8</b>	<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

En lo que respecta a la **dimensión de Realización Personal**, se tiene lo siguiente: En las sedes principales Juli y Yunguyo presentan niveles satisfactorios (4.7 y 4.0 respectivamente) y en el resto de sedes con valores encima de 3.3 y menores a 4.0 lo que representa niveles poco satisfactorios. La situación se presenta distinta para el caso de sedes pequeñas; siendo que en la mayoría de ellas tienen percepciones satisfactorias de esta dimensión de realización personal (valores entre 4.0 y 5.0), y en el caso de Putina, Macusani y Moho se tiene percepciones de nivel poco satisfactorio. En lo referente a los grupos ocupacionales, solo en el caso de los magistrados, se obtienen niveles de realización satisfactorios (4.0), contrastados con los niveles de poco satisfactorios de sus colaboradores y del personal administrativo.

Lo mostrado en esta dimensión hace referencia a la poca realización integral de los colaboradores como seres humanos, pues consideran escasas las oportunidades de progreso que se les presentan en la CSJPU, como también se ven limitados en la aplicación de las habilidades con que cuentan, poca autonomía, libertad de expresión restringida y mínima satisfacción de las necesidades para conseguir una plena autorrealización.

Se debe tener en cuenta para intervenir en esta variable tan importante como es la Motivación, es el hecho de que, el enfoque por competencias, permite considerar a los conocimientos, experiencia, actitudes, habilidades y valores para el desempeño, como factores importantes que permiten lograr el incremento de la motivación y satisfacción de los colaboradores, la mejora de la imagen institucional ante el ciudadano, con mayor productividad y calidad de los servicios ofrecidos, hechos que los ciudadanos y la sociedad civil reclaman del Poder Judicial, traducidos en una mejora de los resultados organizativos.

Un aspecto crucial a ser considerado por las instancias decisionales del nivel central y del propio Estado peruano, se refieren a la compensación económica de los colaboradores jurisdiccionales y administrativos; que pese a las frecuentes paralizaciones realizadas, no son atendidas, en un franco desconocimiento de la importancia del papel del sistema de justicia en el desarrollo nacional, el mismo que involucra también a la falta de atención e irrespeto de las exigencias presupuestales del Pliego, faltando a la autonomía presupuestal que debiera tener este poder del Estado, atentando contra la seguridad jurídica de nuestro país, y la desazón de los colaboradores judiciales cuya actuación; dadas las condiciones, no permiten maximizar el valor y la calidad de los bienes y servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía, siendo responsabilidad histórica de los diferentes gobiernos que suceden en el poder.

Se debe entender que la evaluación de los motivos y las competencias (componentes funcionales del clima organizacional); en tanto son internos e “intangibles” en la interacción, son los que generan la calidad de las respuestas, resultados o configuración de las percepciones y es fundamental estudiarlos en el proceso de gestión de la mejora. Las percepciones analizadas, configuradas entre las exigencias del trabajo jurisdiccional y administrativo y las competencias de los colaboradores y directivos conforme al rol que le

toca asumir en la CSJPU, muestran poco alineamiento entre sí, con las pautas de motivo que deberá ser considerado en la gestión y desarrollo de las propuestas de mejora del clima organizacional.

Tomando como base los criterios de significación (indicadores) asumidos y conforme a los resultados, se puede afirmar que el nivel poco satisfactorio obtenido en la variable Motivación y en sus dimensiones con algunas “islas” de resultados satisfactorios, determinan que el impacto del accionar de la Gerencia Pública, está en proceso de completar condiciones necesarias para que a través de la gestión de esta variable, los colaboradores y directivos de la CSJPU, puedan desarrollar y generar valor público en beneficio de los clientes del sistema de administración de justicia en el Distrito Judicial de Puno.; siendo el reflejo de que, aún no se cuenta con las facilidades que permite desarrollar el Sistema de GTH, en esta variable de Motivación, para generar valor público y plena satisfacción con sentido de logro en sus colaboradores.

La actuación de la Gerencia Publica, impacta relativamente en la configuración de los factores motivacionales necesarios para establecer un sistema de GTH moderno, con liderazgo transformacional, facilitador de la productividad y de las percepciones de los colaboradores sobre las posibilidades de emplear sus capacidades, conocimientos y habilidades para generar valor con alta satisfacción y sentido de bienestar.

#### **4.3.3. LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE PARTICIPACIÓN**

Si teníamos; a la luz de resultados obtenidos, preocupaciones fundamentadas, respecto a los valores obtenidos en algunas dimensiones y variables anteriormente evaluadas, la variable de Participación y sus dimensiones, se convierten en un reto importante a ser considerado en cualquier política de mejoramiento del clima organizacional en la CSJPU a futuro.

Partiendo del hecho de que esta variable; tal como lo presentamos en el análisis general del clima organizacional de esta parte del trabajo, muestra en gran parte de las sedes del Distrito Judicial de Puno un nivel insatisfactorio, el mismo que se trasluce en los resultados obtenidos en cada una de sus dimensiones como veremos a continuación.

El cuadro N° 15 resume los resultados de cada dimensión de la variable Participación, obtenido conforme las percepciones de los colaboradores y directivos de la CSJPU de las sedes principales.

La **dimensión de Compatibilidad de Intereses**, presenta niveles insatisfactorios en las sedes más importantes de la CSJPU como son Puno y Juliaca y otras localidades como Ayaviri, Huancané e Ilave. Los valores más bajos se dan en las sedes de Ayaviri, Huancané y NCPP (1.9); mientras que las sedes de Juli, ODECMA, Yunguyo y Azángaro presentan niveles poco satisfactorios en esta dimensión; siendo los valores medios más altos en la sede de Juli y en ODECMA con 3.7 y 3.3 respectivamente.

En las sedes pequeñas (cuadro N°16) encontramos resultados compartidos entre insatisfactorio y poco satisfactorio; así, en las sedes de Moho (1.5), Macusani (2.0), Acora (2.3), Lampa (2.5) y Sandia (2.5) se tienen percepciones insatisfactorias, mientras que en Santa Rosa (3.7), San Antón (3.7), Putina (3.5) y Desaguadero (3.2) se tienen percepciones poco satisfactorias.

Para el caso de los Grupos Ocupacionales (cuadro N°17), se tiene percepciones insatisfactorias en los administrativos (2.4), los asistentes judiciales (2.3) y los secretarios judiciales (2.2) y percepciones poco satisfactorias en los magistrados (3.1), ODECMA (3.3) y relatores (2.8).

Los resultados obtenidos en la dimensión de Compatibilidad de Intereses muestran la carencia casi generalizada de un alineamiento de intereses de los colaboradores y los de la institución, pudiendo



decirse que cada uno busca sus propios intereses, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos organizacionales y afecta negativamente la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

La **dimensión de Compromiso con la Productividad o compromiso institucional**, muestra un comportamiento bastante parecido a la anterior dimensión descrita presenta valores que denotan un nivel de insatisfacción en gran parte de las sedes principales a excepción de Azángaro (2.6), Juli (3.1) y Yunguyo (3.4), Juli (3.1) y Azángaro (2.6) con niveles poco satisfactorios, así como en gran parte de las sedes pequeñas (cuadro N° 16), a excepción de San Antón (4.3) con nivel satisfactorio y, Putina (3.2), Sandia (3.0) y Lampa (2.7) con niveles de percepción de poco satisfactorio. Los valores más bajos de insatisfacción se dan en las sedes de Huancané (1.4), NCPP (1.5) y Administración y Ayaviri con 1.9 respectivamente. Los mejores valores de las percepciones poco satisfactorias se observan en las sedes de Yunguyo con 3.4, Putina (3.2), Juli con 3.2 y el grupo ocupacional de magistrados con 2.9.

En los Grupos Ocupacionales, los resultados se repiten mostrando niveles insatisfactorios en todos los grupos ocupacionales a excepción de los magistrados (2.9) y los relatores (2.6), siendo que el grupo ocupacional de secretarios judiciales, son los que presentan a nivel de todo el Distrito Judicial valores más bajos de insatisfacción (1.9).

Estos resultados nos muestran la ineficiencia e ineficacia; a partir de esta dimensión, en los servicios prestados por la CSJPU, donde cada uno de los colaboradores de la institución no asume con calidad las labores que le han sido asignadas.

Cuadro N°15

*Percepciones de las dimensiones de la variable participación sedes principales del distrito judicial de Puno*

DIMENSIONES/ VARIABLE	Total	Aya Viri	Azan Garo	Huanc.	Ilave	Juli	Julia Ca	Jul. NC	Pun. Adm.	Puno Sol	Yun. guyo	Pu. ODE
COMPATIBILIDAD DE INTERESES	2,4	1,9	2,6	1,9	2,2	3,7	2,2	1,9	2,4	2,4	3,1	3,3
COMPROMISO INSTITUCIONAL	2,1	1,9	2,6	1,4	2,2	3,1	2,1	1,5	1,9	2,1	3,4	2,0
INTERCAMBIO DE INFORMACION	1,9	2,0	2,3	1,4	1,7	2,4	1,7	1,5	2,0	2,0	2,6	2,0
INVOLUCRARSE CON EL CAMBIO	2,6	2,5	3,1	2,3	2,2	4,0	2,5	2,2	2,5	2,7	2,7	2,9
PARTICIPACION	2,3	2,1	2,6	1,8	2,1	3,3	2,1	1,8	2,2	2,3	3,0	2,5

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

La **dimensión de Intercambio de Información**, presenta el valor insatisfactorio más bajo (1.9), de las dimensiones de la variable Participación. En todas las sedes principales y pequeñas; así como en los grupos ocupacionales, muestran niveles de percepción insatisfactorios, siendo los más bajos en las sedes de Huancané y Macusani (1.4 respectivamente), NCPP y Sandia (1.5 respectivamente); mientras que a nivel de los grupos ocupacionales los niveles más bajos de insatisfacción se perciben en los Secretarios Judiciales. Las únicas sedes con percepciones poco satisfactorias de esta dimensión son: San Antón (3.3), Lampa (2.7) y Yunguyo (2.6). Los resultados de completa insatisfacción están referidos a que los procesos de comunicación al interior de la organización, lo que incluye la asertividad en la misma, calidad, rapidez y claridad en el flujo de información, entre otras son ineficientes y más bien resultan en una traba a la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, perjudicando la calidad de los servicios y el bienestar de los clientes tanto internos como externos, perjudicando la credibilidad de la organización frente a la sociedad e impidiendo el mejoramiento de los niveles de productividad en el sistema.

Cuadro N° 16.

*Percepciones de las dimensiones de la variable participación en sedes pequeñas del distrito judicial de Puno*

Variables/sub variables	TOTAL	Acora	Desag.	Lampa	Macus.	Moho	Putina	San Antón	Sandia	S. Rosa
COMPATIBILIDAD DE INTERESES	2,4	2,3	3,2	2,5	2,0	1,5	3,5	3,7	2,5	3,7
COMPROMISO INSTITUCIONAL	2,1	2,3	2,2	2,7	2,0	2,0	3,2	4,3	3,0	2,3
INTERCAMBIO INFORMACION	1,9	2,0	2,0	2,7	1,4	2,3	2,3	3,3	1,5	1,3
INVOLUCRARSE CON EL CAMBIO	2,6	3,0	3,0	2,2	2,3	2,8	2,8	3,7	2,1	2,3
PARTICIPACION	2,3	2,4	2,6	2,5	1,9	2,2	3,0	3,8	2,3	2,4

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

Los resultados de la **dimensión de Involucramiento con el Cambio**, la única que presenta nivel poco satisfactorio (2.6) de percepción frente al resto de dimensiones de la variable Participación, en las sedes principales (cuadro N° 15), muestran un nivel satisfactorio en Juli (4.0), nivel poco satisfactorio en Azángaro, ODECMA, El Sol y Yunguyo, y en el resto de sedes se tienen niveles insatisfactorios, siendo el valor más bajo en NCPP, llave y Huancané.

En las sedes pequeñas (cuadro N° 16), también es la dimensión que corresponde a la variable Participación, que presenta en los resultados, niveles poco satisfactorios (2.6), las mismas que son compartidas con sedes como San Antón, Desaguadero, Acora, Putina y Moho, mientras que en el resto de sedes pequeñas perciben insatisfactoriamente el involucramiento con el cambio, en donde los valores más bajos se dan en Sandia (2.1) y Lampa (2.2).

Esta dimensión en los Grupos Ocupacionales (ver cuadro N° 17), presenta niveles poco satisfactorios en todos ellos, a excepción del grupo ocupacional de Secretarios Judiciales, con un nivel de percepción insatisfactorio (2.3).

Los resultados que enfrentamos, muestran que la participación de los colaboradores de la CSJPU en las decisiones de cambio que se viven en la organización es poco o nada satisfactorio.

Cuadro N° 17.

*Percepciones de las dimensiones de la variable participación en grupos ocupacionales del distrito judicial de Puno*

DIMENSIONES/ VARIABLE	Total	Adm	Asistentes	Magistrados	Relator	Secretario	Odecm a
COMPATIBILIDAD DE INTERESES	2.4	2.4	2.3	3.1	2.8	2.2	3.3
COMPROMISO CON LA INSTITUCION	2.2	2.1	2.2	2.9	2.6	1.9	2.0
INTERCAMBIO DE INFORMACION	1.9	2.1	1.9	2.5	2.2	1.7	2.0
INVOLUCRARSE CON EL CAMBIO	2.6	2.6	2.6	3.1	3.0	2.3	2.9
PARTICIPACION	2.3	2.3	2.3	2.9	2.7	2.0	2.5

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

De los resultados analizados en la variable Participación, podemos concluir que en base a los indicadores y criterios de significación planteados en la presente investigación, el nivel insatisfactorio obtenido en la encuesta realizada en la CSJPU, significa que el impacto del accionar de la Gerencia en favorecer los mecanismos y canales de participación, de involucración con el cambio, de alinear los intereses personales con los organizacionales, y facilitar el proceso de fluidez en la información al interior de la institución, no ha logrado completar las condiciones necesarias para que los colaboradores desarrollen valor público alineado a las necesidades organizacionales, siendo esta variable la que a nivel general necesita una mayor atención e involucramiento de todos los estamentos directivos, dado que resulta clave para el éxito organizacional y para entregar a los ciudadanos servicios con valor público que genere su bienestar.

En términos de las percepciones, el “Nivel Insatisfactorio” obtenido, significa que existe la necesidad de dirigir los esfuerzos de la

Gerencia Pública a implementar una adecuada medición, evaluación y gestión del Sistema de GTH para generar valor público en esta variable específicamente, de manera que se consiga una plena satisfacción y sentido de logro en todos los colaboradores de la CSJPU. Los esfuerzos actuales de la gerencia Pública están considerando actuar sobre esta problemática, propiciando una mayor y mejor participación a través de la conformación de equipos de trabajo, que por lo pronto serán dirigidos

La actuación de la Gerencia Pública, impacta en la configuración de un sistema de GTH moderno y facilitador de la productividad y en las percepciones de subjetividad de los colaboradores sobre sus posibilidades de trabajar generando valor con alta satisfacción y sentido de bienestar.

En conclusión, el indicador de 2.3 que corresponde a un nivel insatisfactorio de la variable Participación, estaría expresando la insatisfacción de los colaboradores con el funcionamiento general de los canales de participación y de la organización, así como en la interacción con los niveles directivos de la institución.

#### **4.3.4. LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE RECIPROCIDAD**

Los niveles de percepción de la variable Reciprocidad (Cuadro N°18) presente niveles poco satisfactorios (2.7), traducida en sus dimensiones Aplicación al Trabajo (3.5) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.1), mientras que en las dimensiones de Retribución (2.1) y Equidad (2.3) se presentan niveles de percepción insatisfactorios.

La **dimensión de Aplicación al Trabajo** por sedes principales, muestra niveles satisfactorios en ODECMA (4.6) y en Juli (4.1), mientras que en el resto de sedes se aprecian niveles poco satisfactorios; siendo los mayores valores en, Yunguyo (3.8) y NCPP (3.6) y los menores valores en Huancané (2.8) y Juliaca (3.3).

En sedes pequeñas (cuadro 19) los indicadores de significancia muestran percepciones satisfactorias en San Antón (4.7), Macusani (4.3), Desaguadero (4.2) y Putina (4.0) y en el resto de sedes, niveles poco satisfactorios siendo el mayor valor en Santa Rosa (3.7) y el menor valor en Acora (2.7).

Para el caso de los resultados por grupos ocupacionales (cuadro 20); a excepción de ODECMA (nivel satisfactorio 4.6), muestran niveles poco satisfactorios de Aplicación al Trabajo

Estos resultados muestran poca identificación de los colaboradores a nivel individual con su trabajo y con la institución, de acuerdo a su profesión o estudios, experiencia, competencias y habilidades.

Cuadro N° 18.

*Percepciones de las dimensiones de la variable reciprocidad en sedes principales del distrito judicial de Puno*

	Total	Aya viri	Azan garo	Huanc	llave	Juli	Juliaca	Jul. NC	Pun. Adm	Pun Sol	Yun Guy	Pu. ODE
APLICACION AL TRABAJO	3,5	3,4	3,4	2,8	3,2	4,1	3,3	3,6	3,4	3,5	3,8	4,6
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,1	3,3	3,3	2,8	2,9	3,7	2,8	2,5	3,1	3,1	4,0	3,7
EQUIDAD	2,3	2,0	2,4	1,9	2,4	3,1	2,1	1,8	2,3	2,2	3,2	2,4
RETRIBUCION	2,1	1,7	2,3	1,8	1,9	4,0	1,8	1,4	2,4	2,2	3,3	2,4
RECIPROCIDAD	2,7	2,6	2,9	2,3	2,6	3,7	2,5	2,3	2,8	2,8	3,6	3,3

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

La **dimensión de Cuidado del Patrimonio Institucional** por sedes principales (cuadro N°18), muestra niveles satisfactorios en Yunguyo (4.0), nivel insatisfactorio en NCPP (2.5) y niveles poco satisfactorios en el resto de sedes; siendo los mayores valores en ODECMA y Juli /3.7 respectivamente), y el menor valor en Huancané (2.8).

Los niveles de significancia para el caso de las sedes pequeñas (cuadro N° 19), muestran niveles satisfactorios en San Antón (4.3) y Putina (4.0), nivel insatisfactorio en Sandia (2.5) y niveles poco satisfactorios en el resto de sedes, siendo el mayor valor poco

satisfactorio en Santa Rosa y Moho (3.7 respectivamente) y el menor valor en Desaguadero (2.8).

Para el caso de los resultados por grupos ocupacionales (cuadro N° 20); a excepción de ODECMA (nivel satisfactorio 4.6), muestran niveles poco satisfactorios de Aplicación al Trabajo, siendo el mayor valor en el grupo ocupacional de los relatores (3.8) y el menor en grupo de asistentes (3.5).

Con estos resultados se infiere que el cuidado que tienen los colaboradores, sobre la implementación logística y equipamiento que la institución les provee; entre otros, sobre los muebles, instalaciones, equipamiento y demás recursos de la CSJPU en cada sede y en cada grupo ocupacional es poco satisfactorio en términos generales.

Cuadro N° 19.

*Percepciones de las dimensiones de la variable reciprocidad en sedes pequeñas del distrito Judicial de Puno*

Variables/sub variables	TOTAL	Acora	Desag.	Lampa	Macus.	Moho	Putina	San Antón	Sandia	S. Rosa
APLICACION AL TRABAJO	3,5	2,7	4,2	3,5	4,3	3,5	4,0	4,7	3,1	3,7
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,1	3,3	2,8	3,5	3,5	3,7	4,0	4,3	2,5	3,7
EQUIDAD	2,3	2,0	2,5	2,3	2,1	2,8	3,3	4,7	2,3	3,0
RETRIBUCION	2,1	2,3	2,2	2,1	1,4	1,7	1,8	2,7	1,7	2,7
RECIPROCIDAD	2,7	2,6	2,9	2,8	2,8	2,9	3,3	4,1	2,4	3,3

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

En lo que respecta a los resultados obtenidos en la **dimensión de Equidad**, en términos generales muestra un nivel insatisfactorio tanto a nivel general de todas las sedes y grupos ocupacionales, siendo que en sedes principales (cuadro N°18) solo Juli (3.1) y Yunguyo (3.2) muestra niveles poco satisfactorios y en el resto de sedes niveles insatisfactorios; siendo los más bajos valores de insatisfacción en NCPP (1.8) y Huancané (1.9).

Para el caso de las sedes pequeñas (cuadro N°19), los niveles de significancia de la dimensión de Equidad para las sedes pequeñas, presentan niveles insatisfactorios en gran parte de las sedes siendo el menor valor de insatisfacción en Acora (2.0) y Macusani (2.1). En la sede de San Antón es la única que presenta un nivel satisfactorio con 4.7, mientras que, en Moho, Putina y Santa Rosa se tiene niveles poco satisfactorios.

Los resultados por grupos ocupacionales en esta dimensión (cuadro N° 20) muestran que solo los magistrados presentan nivel poco satisfactorio (3.1) y el resto de grupos ocupacionales tienen percepciones insatisfactorias sobre esta dimensión de Equidad.

En esta dimensión se puede apreciar que en todo el Distrito Judicial, a excepciones contadas, los colaboradores de la CSJPU consideran que existe desigualdad en las condiciones de trabajo para todos los servidores de la organización.

Cuadro N° 20.

*Percepciones de las dimensiones de la variable reciprocidad en grupos ocupacionales del distrito Judicial de Puno*

VARIABLES Y DIMENSIONES	Total	Adm.	Asis Tentes	Magis trados	Relator	Secre tario	Odec Ma
APLICACIÓN AL TRABAJO	3.5	3.7	3.5	3.7	3.8	3.3	4.6
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3.1	3.2	3.1	3.4	3.2	2.9	3.7
EQUIDAD	2.3	2.4	2.3	3.1	2.2	2.0	2.4
RETRIBUCION	2.1	2.4	2.0	2.7	2.2	1.7	2.4
RECIPROCIDAD	2.7	2.9	2.7	3.2	2.9	2.5	3.3

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta sobre clima organizacional

Finalmente, la evaluación de los resultados de la **dimensión de Retribución**, muestra en todas las sedes principales (cuadro N°18) niveles de insatisfacción siendo los más bajos valores en el NCPP (1.4) y Ayaviri (1.7). Solo en Juli (4.0) se tiene un nivel satisfactorio



de esta dimensión y en Yunguyo con un nivel considerado como poco satisfactorio (3.3).

Los niveles de significancia establecidos para esta dimensión de Retribución, en las sedes pequeñas (cuadro N° 19), muestra percepciones de insatisfacción en todas las sedes a excepción de San Antón y Santa Rosa con niveles poco satisfactorios (2.7 respectivamente).

En cuanto a los niveles de significancia para el caso de los grupos ocupacionales en la dimensión de Retribución (cuadro N° 20) muestran que solo los magistrados presentan nivel poco satisfactorio (2.7); mientras que el resto de grupos ocupacionales, perciben insatisfactoriamente la retribución en la CSJPU.

En esta dimensión se puede apreciar que en todo el Distrito Judicial, a excepciones contadas, los colaboradores de la CSJPU consideran que existe desigualdad en las condiciones de trabajo para todos los servidores de la organización.

Con estos resultados de insatisfacción y de poca satisfacción de la variable de Reciprocidad, podemos concluir que conforme a las percepciones de los colaboradores, la contribución de la organización para que los servidores civiles logren su realización personal y profesional; incluyendo entre otros aspectos, las remuneraciones, promociones, programas de integración, reconocimiento público de la labor, sistemas de capacitación, programas de bienestar social y la estabilidad laboral; no son adecuadas a las exigencias modernas de atención de la GTH.

Con los resultados evaluados en la variable Reciprocidad, se puede concluir que conforme a los criterios de significación establecidos, el nivel insatisfactorio y poco satisfactorio obtenido, significa que el impacto de las intervenciones de la Gerencia Pública para influir en los factores y dimensiones de esta variable, aún no ha logrado de manera efectiva, incorporar condiciones adecuadas para que los

colaboradores desarrollen sus actividades con los niveles de reciprocidad necesarias en una buena GTH, que permita lograr la generación de aportes al valor público que estén alineados a las necesidades organizacionales, en el esquema de “yo estoy bien, entonces tú también” en la relación institución – colaboradores; siendo esta otra de las variables, en las que se necesita poner mayores esfuerzos para direccionar y mejorar las percepciones en beneficio de la organización y poder entregar a los ciudadanos servicios con valor público que genere su bienestar.

En términos de las percepciones, los niveles “poco satisfactorios o insatisfactorios” obtenidos, muestra la necesidad de dirigir los esfuerzos de la Gerencia Pública a implementar una adecuada medición, evaluación y gestión del Sistema de GTH para generar valor público en esta variable específicamente, de manera que se consiga una plena satisfacción y sentido de logro en todos los colaboradores de la CSJPU, que se sientan tratados con equidad y con retribución de los aportes.

En conclusión, el indicador de 2.7 corresponde a un nivel poco satisfactorio de la variable Reciprocidad, expresan la poca satisfacción que sienten los colaboradores, con el funcionamiento general de la retribución que esperan de la organización, afectando negativamente al clima organizacional y de ahí a los resultados exigidos y esperados por los Stakeholders y la sociedad en su conjunto.

#### **4.4 LINEAMIENTOS DE UNA PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Entendemos por clima organizacional (Torres H., 2013: págs. 3-4) como las ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes y conductas (que configuran percepciones sobre el funcionamiento de la organización), que resultan de las interacciones entre la organización (mediante la estructura de poder) y

estilos de liderazgo con los colaboradores (con su estilo personal y expectativas), de las cuales surgen determinadas expectativas de logro del balance productividad organizacional y bienestar personal, característica de organizaciones eficientes, altamente productivas y que aseguran a sus colaboradores bienestar, por lo que, en el marco del cumplimiento del tercer objetivo planteado, estableceremos los lineamientos del Plan de GTH para generar un clima organizacional que facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales y permitan que la CSJPU se constituya en una organización inteligente, el mismo que tiene como base, los puntos críticos del análisis y evaluación objeto de la investigación.

Cuando mencionamos “gestión”, siguiendo a Torres H. (2013), nos referimos al proceso gerencial que permite establecer el clima deseado en la organización, sustentado en la determinación de una situación actual (Línea Base) o análisis y evaluación, para definir acciones que permitan llevarla a una situación deseada, con sustento en la acertada y asertiva dirección de las personas y en el desempeño competente de los procesos internos y los dirigidos al cliente por todos los colaboradores, basado en adecuadas relaciones interpersonales entre colaboradores y estamentos directivos para generar un compromiso por el cambio organizacional y por este correlato descriptivo de un clima de alta productividad y bienestar, un lugar donde es posible trabajar con la seguridad de lograr objetivos, cumplir metas sin estrés, ser tratado con respeto a su dignidad y a sus derechos; ser reconocido por sus logros con equidad, ser incluido en todas las oportunidades de progreso y desarrollo personal; en suma, lograr balance de productividad y bienestar personal.

Las características personales (estilo personal, capacidades y motivaciones), el rol de la persona en la organización (Gerente, jefe o colaborador) y el propósito de la interacción (de necesidad personal o de cumplimiento organizacional) determinan las percepciones, sentimientos y actitudes de las personas; con diversos efectos derivados de estas interacciones, dando lugar a formas estables, que configuran el clima de la organización tal como se expresan “en un momento determinado” (Torres H., 2013: pág. 7).

#### **4.4.1 PLAN DE GESTIÓN**

El análisis y evaluación del clima organizacional realizado en los capítulos anteriores, tiene como finalidad la mejora del desempeño y del comportamiento organizacional de la CSJPU mediante el sistema de GTH como instrumento del desarrollo de capacidades organizacionales y de las habilidades personales para prestar la atención y el servicio de calidad requerido por el ciudadano. Contiene las acciones específicas para responder a las necesidades de gestión de personas; respondiendo directamente a las variables y sus dimensiones que, de acuerdo a la Línea Base, presentan una insatisfactoria o poco satisfactoria percepción.

Según Torres (2013, p.46) un plan de acción estructurado en función de los indicadores de clima fortalece el liderazgo de la gerencia, del equipo de recursos humanos y da credibilidad y confianza al programa de evaluación del clima organizacional. Por el contrario, una evaluación de clima, sin plan de acción alineado a sus resultados, genera desconfianza, descontento y dudas para participar o responder con aprecio en futuros eventos de evaluación del clima organizacional.

Existe la necesidad de la CSJPU como organización de mantener un ambiente de trabajo productivo, de colaboración y confianza entre pares, de respeto a las jerarquías, de interés y servicio al cliente, de respeto y equidad en el reconocimiento del mérito, para el desarrollo de las diversas actividades jurisdiccionales y administrativas realizadas en forma diaria por los colaboradores y los mandos directivos. Para ello, se pretende impulsar acciones enfocadas en desarrollar este clima organizacional, de manera que permita aprovechar las potencialidades y conocimientos a través de la Gestión del Talento Humano, con un horizonte que no solo avance en el corto plazo sino fundamentalmente en el mediano y largo plazo, de manera de constituir en la CSJPU una organización inteligente que permita establecer la innovación y el cambio organizacional en

beneficio de los “clientes” internos y externos que exigen servicios de calidad, donde el ser humano sea el pilar sobre el cuál se conduzca al éxito organizacional.

Mediante los lineamientos que alcanzamos a continuación incluimos los principales ejes sobre los que consideramos se deba plantear una intervención de política pública, incluyendo acciones específicas que puedan responder a las necesidades que consideramos se “ajusten” en la GTH; así como los que deberán realizarse, respondiendo directamente a las dimensiones que presentan una pobre percepción, enfocándonos en la priorización de los aspectos de fácil solución, que requieren escaso esfuerzo e inversión; y posteriormente abordar aquellos que requieren mayor esfuerzo e inversión.

El Plan de acción que alcanzamos se estructura en función de los indicadores de clima organizacional y los resultados obtenidos en su evaluación. Esto permitirá aportar al Cuerpo de Gerentes Públicos en el fortalecimiento del liderazgo gerencial, y del potenciamiento del equipo de la GTH, de manera que permita generar credibilidad y confianza al programa de evaluación del clima organizacional desarrollado y en la que podamos involucrar a todos los estamentos de la organización en la búsqueda de los objetivos institucionales, impactar positivamente en la prestación de servicios de calidad ofrecidos tanto a los clientes internos de la organización (colaboradores y mandos directivos) como a los clientes externos (ciudadanos).

Pretendemos que mediante la creación de un clima apropiado y eficaz en la organización, los Gerentes Públicos puedan “dirigir la motivación” de los colaboradores, aumentando la eficacia, satisfaciendo las necesidades de los integrantes, canalizando su conducta hacia los objetivos y metas organizacionales, reconociendo con ello al clima organizacional que según Hay Group (1996, p. 10) citado por Torres (2013, p.48) como la compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y

procedimientos que describen la cultura corporativa en un momento dado y que su medición, es uno de los grandes hallazgos de los últimos años; en la medida en que aquello que se mide se puede gestionar).

En la línea de Anaya y Paredes (2015) y utilizando el marco conceptual establecido por Torres H. (2013), bosquejamos los lineamientos del Plan de Gestión del Talento Humano basado en la Gestión del Clima Organizacional en la CSJPU para el periodo del año 2017.

### A. Análisis Estratégico

Cuadro 21.

*Tabla de análisis del interno y el entorno*

<b>ANÁLISIS DEL INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1.- Se muestran impactos relativamente positivos del accionar de la Gerencia Pública en la Gestión del Talento Humano	D1.- No se cuenta con anteriores mediciones de clima organizacional que permitan apreciar de manera más precisa la real influencia del actuar de la Gerencia Pública.
F2.- Se han iniciado en el último año eventos de sensibilización sobre comunicación asertiva, manejo de conflictos, cambio de actitudes, servicio al cliente.	D2.- Es complicado medir el real impacto de la Gerencia Pública sin aislar la influencia de la Gestión de los Presidentes de Corte y de los mandos intermedios de la Institución.
F3.- Existe un aparato administrativo formalizado que permite ordenar mejor la gestión administrativa de la CSJPU	D3.- Los niveles de clima organizacional son diferenciados respecto a las sedes “grandes” y Pequeñas “así como por grupos ocupacionales
F4. La Gerencia Publica ha implementado acciones para el mejoramiento de las condiciones de trabajo en infraestructura, equipamiento de muebles, equipamiento de equipos de cómputo, entre otros	D.4.- El nivel de clima insatisfactorio se percibe en una de las sedes más importantes de la CSJPU (Juliaca).
F5.- La evaluación y gestión del clima organizacional es un proceso dinámico y como tal susceptible de ser mejorado, en tanto representa una mirada en un momento dado.	D.5.- Una de las variables con nivel insatisfactorio es Participación y Reciprocidad lo que su impacto en el proceso de cambio es negativo.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F6.- En general se presentan mejores percepciones en sedes pequeñas que en las sedes grandes, cuya explicación podría estar en el hecho de que cuanto más grandes son los grupos humanos de una organización, más complicada la gestión del clima organizacional	D.6.- La identidad y compromiso con la institución es baja lo que repercute en una cultura organizacional débil.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F.7.-Existe liderazgo de niveles intermedios que permiten desarrollar mejores resultados en la Gestión del Talento Humano y que coadyuvan a los esfuerzos desarrollados por la Gerencia Pública	D.7.- El reconocimiento de aportaciones y el intercambio de información son dimensiones insatisfactorias que afectan el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización
F.8.- Con el desarrollo de la presente investigación se cuenta con una evaluación de "línea base" sobre las percepciones de los colaboradores respecto del clima organizacional, que bien puede servir como elemento de partida para la Gestión del Clima Organizacional en la CSJPU.	D.8.- La percepción de equidad y retribución al esfuerzo desplegado por los colaboradores, la compatibilidad de intereses y el compromiso con la institución, son insatisfactorias
	D.9.- El grupo ocupacional de Secretarios Judiciales presentan niveles insatisfactorios en muchas variables y dimensiones de clima organizacional, situación que se constituye en el punto neurálgico de todo el engranaje de la GTH para el cumplimiento de la Misión y objetivos institucionales, dado el rol importante de los mismos.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1.- El programa SERVIR está iniciando una verdadera reforma del Sistema de Administración de la Gestión de los Recursos Humanos, basados entre otros en la meritocracia y la capacitación permanente de los servidores civiles a nivel nacional, para mejorar las capacidades de los colaboradores y directivos para impulsar el cambio organizacional.	A1.- El nivel de insatisfacción de la ciudadanía y la pobre imagen del Poder Judicial frente a la opinión pública, exige un mayor esfuerzo institucional para ofrecer servicios de calidad.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
02.- Se tiene un renacido interés en los medios académicos en impulsar las teorías organizacionales en el sector público.	A2.- La inacción e indiferencia de los estamentos decisorios del nivel central, respecto al mejoramiento de las condiciones remunerativas de los trabajadores del Poder Judicial se convierte a un freno importante en el bienestar de los colaboradores de la CSJPU.
0.3.- Los Organismos Internacionales sugieren a los gobiernos mejorar las capacidades de Gestión Pública de países como el nuestro.	A3.- La baja asignación del presupuesto público para el sistema de administración de justicia de parte del MEF, frena las posibilidades de atención de múltiples necesidades de los distritos Judiciales del país en infraestructura, equipamiento, adecuación de ambientes, etc.
0.4.- Las tendencias actuales apuntan a la reforma y modernización del estado, buscando colaboradores de calidad en el marco de la tendencia de Nueva Gestión Pública orientada a la satisfacción y bienestar del ciudadano.	A5.- La posibilidad de rotación de los Gerentes Públicos por parte del Cuerpo de Gerentes Públicos, generando discontinuidad en el trabajo que se viene realizando en conjunción con los mandos directivos intermedios.
0.5.- El país se encuentra adscrito a diversos acuerdos internacionales para participar de la globalización, entre ellos el interés de ser parte de la OSCDE, que exige niveles de calidad en el sector público.	

## B. Hallazgos Versus Ideas

### LIDERAZGO

<b>VARIABLES INVERSIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>HALLAZGOS</b>	<b>INSIGHTS o ideas</b>
CLIMA ORGANIZACIONAL		<p>Clima organizacional poco satisfactorio (2.7).  Priorizar intervención en Huancané, NCPP, Juliaca que presentan insatisfacción en todas las variables de clima organizacional.  El grupo ocupacional de Secretarios Judiciales presentan nivel insatisfactorio y el</p>	<p>En el momento de la "fotografía" de las percepciones de clima organizacional en la CSJPU, el nivel es poco satisfactorio, siendo necesario avanzar en mejorar su gestión para una mejor performance organizacional, con intervenciones especialmente en las variables y dimensiones</p>



VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
		resto poco satisfactorio.	que más están afectando e influyendo en los colaboradores en el nivel de sus percepciones
LIDERAZGO	<p>Entendido como la influencia ejercida por ciertas personas sobre otras, en la búsqueda de objetivos organizacionales previamente determinados, especialmente de los jefes con relación al personal a su cargo.</p> <p>Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo las</p>	<p><b>Poco satisfactorio 3.0</b>, priorizar intervención en Macusani, Huancané y NCPP con nivel insatisfactorio, además en, Ayaviri, Sandia, Desaguadero, Azángaro, llave y Juliaca.</p> <p>Es necesario observar los resultados satisfactorios en la sede de Juli en todas las dimensiones de Liderazgo a excepción de Dirección.</p> <p><b>Dirección:</b> Nivel <b>poco satisfactorio 2.9</b> como en todas las sedes.</p> <p>Secretarios con nivel insatisfactorio igual que en las sedes de Ayaviri y Huancané.</p> <p><b>Estímulo al trabajo en equipo:</b> Nivel <b>poco satisfactorio 3.3</b> como en todas las sedes y grupos ocupacionales (excepción Juli con Acora, Lampa, San Antón y Santa Rosa con resultados satisfactorios)</p>	<p>La variable clave en la que se tiene un nivel de impacto positivo del actuar de la Gerencia Publica es el Liderazgo, pero tal intervención es también atribuible al liderazgo ejercido en otros niveles como en sedes por magistrados y en la Presidencia de la CSJPU, por lo que es difícil diferenciar la influencia ejercida por el CGP, del aporte de otros mandos directivos intermedios o superiores.</p> <p>La Orientación, y el direccionamiento de las actividades, estimulando la creatividad que permita garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, previamente definidas en cada área laboral de los mandos que directamente actúan con los colaboradores es poco satisfactorio.</p> <p>Existe cierto nivel de estímulo de trabajo en equipo en la búsqueda de conseguir el cumplimiento de los objetivos comunes y cierto nivel de complementación de los conocimientos y de las experiencias de los servidores civiles que son puestas a la disposición y beneficio de la institución y del grupo humano como tal.</p> <p>Se tienen niveles poco satisfactorios en cuanto a</p>

VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
	actividades asignadas.	<p>Estímulo por la excelencia: Nivel poco satisfactorio 3.0 como en todas las sedes y grupos ocupacionales a excepción de Ayaviri y Macusani con niveles insatisfactorios y Juli con resultado satisfactorio</p> <p>Solución de conflictos: Nivel poco satisfactorio 2.6 en el límite de insatisfactorio como ocurre en las sedes de Ayaviri, Azángaro, Huancané, Ilave, Juliaca, NCPP, Desaguadero, Macusani y Sandía.</p>	<p>los estímulos organizacionales para asumir con calidad su rol tanto de directivos como de colaboradores, quienes buscan mejorar su performance, percibiéndose que en los niveles directivos; empezando por la GP, se promueve el desarrollo integral de las personas, fortaleciendo la organización para un óptimo desempeño.</p> <p>En la CSJPU permanecen sin ser superados conflictos y no se eliminan las diferencias, ni se desarrollan procesos que permitan una adecuada resolución de los mismos, convirtiéndose en elementos potenciales que impiden provocar cambios constructivos al interior de la organización.</p>

## PARTICIPACIÓN

VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
PARTICIPACIÓN	Se entiende como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro del objetivo, es decir la correspondencia	<p>Nivel Insatisfactorio 2.3</p> <p>Es necesaria la intervención en todas las dimensiones de esta variable, sedes y Grupos ocupacionales por los resultados insatisfactorios.</p> <p>Compatibilidad de intereses: Nivel Insatisfactorio (2.4) (excepción: Azángaro, Juli, Yunguyo, ODECMA Desaguadero, Putina San Antón y Sta. Rosa, magistrados y</p>	<p>En cuanto a los aportes de los colaboradores y mandos directivos individualizados que permita generar una cultura organizacional sólida, de "tomar parte de..." se presente en un nivel de insatisfacción.</p> <p>No existe una compatibilidad de intereses individuales con los de la organización,</p>

VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
	sabilidad individual en la acción grupal dentro de los marcos de referencia de la organización. Se debe entender como la posibilidad de “hacer parte de...” y “tomar parte en...”.	<p>relatores con niveles poco satisfactorios.</p> <p><b>Compromiso con la institución: Nivel Insatisfactorio (2.1)</b> a excepción de sedes de Azángaro, Juli, Yunguyo, Lampa, Putina, y sandía así magistrados y relatores con niveles poco satisfactorios, y el único caso de satisfacción en la sede de San Antón.</p> <p><b>Intercambio de información: Otra dimensión con el valor más bajo de insatisfacción (1.9)</b>, el mismo que también se presenta en todas las sedes y también en todos los grupos ocupacionales; a excepción de, Yunguyo, Lampa y San Antón que muestran niveles poco satisfactorios.</p> <p><b>Involucrarse con el cambio Niveles poco satisfactorios (2.6)</b>, al límite de insatisfacción. Presenta niveles de insatisfacción en varias sedes como Ayaviri, Huancané, llave, Juliaca, NCPP, Administración, Lampa, Macusani, Sandia, Santa Rosa y el grupo ocupacional secretarios.</p>	<p>debilitando su cultura organizacional.</p> <p>La eficiencia y eficacia (calidad) de los servicios que presta de CSJPU no se alcanza, en tanto los colaboradores y mandos directivos intermedios no asumen con determinación su compromiso con la institución con calidad las labores asignadas</p> <p>Los procesos de comunicación al interior de la CSJPU, no son asertivos, ni de calidad, rapidez y claridad en el flujo de información que son necesarios en la institución.</p> <p>Los servidores y mandos directivos intermedios no se involucran ni participan en los procesos de cambio organizacional.</p>

## MOTIVACIÓN

VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
<b>MOTIVACION</b>	Definida como el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de cada persona, que se manifiestan	<p><b>Poco satisfactorio 3.0</b></p> <p>Intervención en Huancané con percepción insatisfactoria y grupo ocupacional de Secretarios con nivel</p>	La escala de necesidades que impulsa a los colaboradores y mandos directivos en la CSJPU presenta reacciones y

VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
	<p>cuando determinados estímulos del medio interno o externo se hacen presentes. La motivación obedece en gran medida a la escala de necesidades que impulsa a un individuo a actuar de una u otra manera ante determinadas situaciones, por tanto, se hace necesario que el empleado se sienta satisfecho en su empresa para que pueda prestar un servicio con calidad.</p>	<p>menor en poco satisfactorio.</p> <p><b>Adecuación de las condiciones de trabajo:</b> Nivel poco satisfactorio en el límite de insatisfacción (2.7), como se muestra en sedes como Ayaviri, Huancané, Juliaca, NCPP y Macusani y en el grupo ocupacional de secretarios. Niveles satisfactorios se presentan en Putina, Santa Rosa y Yunguyo.</p> <p><b>Realización personal:</b> El valor más alto que se obtiene en todas las dimensiones con 3.6 cercano al nivel satisfactorio, siendo en todas las sedes y grupos ocupacionales. Niveles satisfactorios se presentan en el grupo ocupacional de magistrados y en las sedes de Juli, además de sedes pequeñas (Acora, Desaguadero, Lampa, San Antón, Sandía y Santa Rosa).</p> <p><b>Reconocimiento de aportaciones:</b> La única dimensión de la variable Motivación con resultados <b>Insatisfactorios (2.0)</b> y la más baja percepción de todas las que componen el clima organizacional. Todas las sedes y grupos ocupacionales muestran la misma insatisfacción (a excepción de magistrados y sedes de Sta. Rosa y</p>	<p>actitudes no están en toda su capacidad</p> <p>Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en las que los colaboradores y mandos directivos desarrollan sus labores, así como la calidad y cantidad de insumos necesarios para dicho fin son inadecuados</p> <p>La realización integral de los colaboradores y mandos directivos en su calidad de seres humanos son casi satisfactorias, en tanto que consideran que las oportunidades que se le presentan, la aplicación de sus habilidades, la autonomía, la libertad de expresión y la satisfacción de las necesidades permiten que se sientan auto realizados en la CSJPU</p> <p>El reconocimiento que la CSJPU hace a cada uno de sus colaboradores es insatisfactorio, haciendo que no se sientan importantes dentro del ambiente organizacional por la escasa valoración de sus aportes al cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>

VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
		<p>Yunguyo con niveles poco satisfactorios).</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Nivel poco satisfactorio (3.7) muy cercano al nivel de satisfactorio. Estas percepciones se reproducen en todas las sedes grandes o pequeñas y en todos los grupos ocupacionales. En las sedes de Juli, Acora, Macusani, Putina y San Antón los niveles son satisfactorios.</p>	<p>Existe una buena capacidad de los colaboradores y mandos directivos de responder por sus deberes y asumir las consecuencias de sus actos, lo cual es predecible en tanto la específica función de administrar justicia.</p>

## RECIPROCIDAD

VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
<b>RECIPROCIDAD</b>	<p>Entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización, es decir la satisfacción mutua, la cual va más allá del contrato laboral, pues es un proceso en el que el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro.</p>	<p><b>Poco satisfactorio 2.7,</b> nivel de percepción que se presenta en el mismo nivel en sus dimensiones de aplicación al trabajo y cuidado del patrimonio institucional; mientras que en dimensiones de equidad y retribución presentan niveles insatisfactorios.</p> <p><b>Aplicación al trabajo:</b> Presenta niveles poco satisfactorio (3.5), en todos los grupos ocupacionales y en sedes de Azángaro, Avda. El Sol, Yunguyo, ODECMA, pero insatisfactorio en otras como Ayaviri, Huanané, Ilave, Juliaca, NCPP, Administración.</p> <p>En sedes de Juli, Desaguadero, Macusani, Putina, y San</p>	<p>No se tiene una relación mutuamente beneficiosa entre la CSJPU como organización y los colaboradores, lo que repercute en una cultura organizacional débil.</p> <p>Existe identificación de los colaboradores y mandos directivos en el cumplimiento de sus roles en el trabajo, con la CSJPU, de acuerdo a su profesión o estudios, experiencia, competencias y habilidades individuales, las mismas que son utilizadas en beneficio de la institución.</p>

VARIABLES INVESTIGADAS	DIMENSIONES	HALLAZGOS	INSIGHTS o ideas
		<p>Antón y en el grupo ocupacional de ODECMA se tiene percepciones de satisfacción.</p> <p><b>Cuidado del patrimonio institucional:</b> Se tiene un nivel <b>poco satisfactorio (3.1)</b> y en sedes importantes niveles insatisfactorios. En las sedes de Juli, Yunguyo, Putina y san Antón así como en los grupos ocupacionales, presentan niveles satisfactorios y en el resto poco satisfactorios.</p> <p><b>Equidad:</b> Dimensión con niveles <b>insatisfactorios (2.3)</b> en todas las sedes y grupos ocupacionales (excepción: Yunguyo, Moho ODECMA, Putina y Sta. Rosa y el grupo ocupacional magistrados con niveles poco satisfactorios y San Antón con nivel satisfactorio.</p> <p><b>Retribución:</b> Nivel <b>insatisfactorio (2.1)</b> que se replica en todas las sedes y grupos ocupacionales a excepción de Yunguyo, ODECMA, San Antón, Sta. Rosa y el grupo ocupacional magistrados que perciben esta dimensión como poco satisfactoria.</p>	<p>Los colaboradores de la CSJPU presentan poco cuidado en la conservación de los muebles, instalaciones equipos y recursos que les son asignados para el cumplimiento de sus roles</p> <p>No existe igualdad en las condiciones de trabajo para todos los servidores de la CSJPU.</p> <p>La organización no contribuye para que los colaboradores y mandos directivos logren su realización personal y profesional. (Incluye remuneración, promociones, programas de integración, reconocimiento público de la labor, sistemas de capacitación, programas de bienestar social y la estabilidad laboral).</p>

### **C. Población Beneficiada:**

Son beneficiarios de los planes de acción los colaboradores administrativos y jurisdiccionales de la CSJPU, con énfasis en los grupos ocupacionales de Secretarios Judiciales y las sedes en las que los indicadores de variables y dimensiones hayan resultado insatisfactorias en el análisis y evaluación del clima organizacional observada en la Línea Base obtenida, entendiendo que una vez conocidos los resultados medidos podemos gestionar el clima organizacional para intervenir sobre ellos y generar una “nueva situación” de mejoramiento.

### **D. Objetivo**

Formular y ejecutar el Plan de Gestión de Talento Humano para el año 2017, con el cual se pretende dotar a la CSJPU de las herramientas de planificación y organización que consideramos indispensables para el logro eficaz, eficiente y de calidad de los objetivos y metas planteadas en el plan de acción.

### **E. Estrategias:**

Con la finalidad de cumplir con el propósito del diseño de los Lineamientos del Plan de Gestión del Talento Humano para el año 2017 se propone un modelo elaborado sobre la base del análisis y evaluación de los resultados obtenidos, que pretende asegurar la continuidad del plan en coordinación con el área de Personal que recomendamos se modifique su denominación a Unidad de Gestión del Talento Humano.

El proceso de planeamiento de la GTH basado en la Gestión del Clima Organizacional, contempla las necesidades del nivel directivo de la CSJPU y de la conformación de un Equipo de Trabajo, que se encargarán de implementar las acciones establecidas en los ejes estratégicos definidos que impactan en el clima organizacional y promuevan un lugar mejorado.



*Grafico 08.* Modelo de referencia para la elaboración del plan de gestión del talento humano basado en la gestión del clima organizacional.

La evaluación del clima organizacional como impacto del trabajo realizado por los gerentes públicos incorporados a la CSJPU, muestra que la relación de estos funcionarios, incorporando a los colaboradores, en el diseño e implementación de mejoras de las capacidades de la organización para prestar mejores servicios, está impactando positivamente en la apreciación del proceso y en la satisfacción de los colaboradores. Se ha evidenciado una relación directa entre el mayor desarrollo de estas capacidades en las unidades donde más trabajo han realizado los gerentes incorporados (Unidades principales) y el indicador de clima. El Liderazgo y la Motivación obtienen mejores indicadores que los vinculados a participación y reciprocidad. En la medida que el accionar del Gerente Público ha sido escaso en las unidades menores de la CSJPU, los indicadores de clima muestran un valor inferior o insatisfactorio.

1. Rediseño participativo del modelo de organización de la CSJPU, alineando definiciones específicas de desarrollo



sobre Misión, visión y alineamiento de la estructura, procesos, tecnología y recursos humanos, incorporados en un Plan estratégico y una estrategia de gestión del cambio (ver documento CTH: marco conceptual)

2. Rediseño e implementación del sistema de gestión de recursos humanos de la CSJPU cuyo propósito (misión) se defina por el desarrollo de las capacidades organizacionales y el desarrollo de las habilidades del personal; al mismo tiempo que la cautela de los derechos y beneficios de los colaboradores, incluyendo la mejora de la infraestructura de instalaciones y servicios. La implementación del sistema de recursos humanos debería incorporar los subsistemas estandarizados de servir, adaptados a las características de la CSJPU.
3. Diseño e implementación de programas de fortalecimiento de las competencias técnicas, administrativas y humanas a nivel de los directivos, mandos medios y personal administrativo y jurisdiccional.
4. Diseño e implementación de un programa de fortalecimiento del liderazgo de los cuadros directivos y de mandos medios de las unidades jurisdiccionales y administrativas de la CSJPU.
5. Diseño e implementación de programas de integración organizacional que lleve a la práctica la relación de “cliente – proveedor” o de aliado estratégico del funcionario o trabajador administrativo respecto al personal jurisdiccional.
6. Diseño e implementación de un programa de fortalecimiento de la cultura de servicio al ciudadano y de comportamiento ético para todo el personal.
7. Diseñar e implementar un programa de gestión del desempeño por resultados (PpR) y sus mecanismos de seguimiento, evaluación e incentivos.

Por lo expuesto, proponemos que la mejora continua del funcionamiento de la organización, mediante el trabajo de cambio no sólo a nivel de los procesos y sistemas, sino también de las habilidades y actitudes de los colaboradores, tendrá una mejora sostenida del clima organizacional traduciéndose en un mejor servicio (por funcionamiento de la organización) y una mejor atención al ciudadano (por mayor competencia y actitud de servicio del colaborador). Para ello planteamos un proceso de cambio sustentado en los siguientes pilares:

**A. PRIMER PILAR: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES**

**“Promoviendo un lugar de trabajo mejorado, Hacia la gestión del conocimiento”**

En el marco del proceso de desarrollo organizacional como lo señala Torres H. (2013) se incorporan ajustes a los componentes de funcionamiento de la organización: estructura, procesos, tecnología y de competencias de las personas, que afectan negativamente sus interacciones (en el rol que les corresponde) en la realización de su trabajo.

El diseño de los procesos consideramos vital iniciar el trabajo con la modernización y mejoramiento del despacho judicial fortaleciendo los nexos entre los magistrados y el personal a su cargo, en este punto es importante la experiencia lograda en la implementación de la reforma del sistema de justicia penal, en la que el personal administrativo realiza sus funciones de manera corporativa y no directamente con un magistrado específico, este modelo deberá fortalecerse en paralelo con la gestión del sistema administrativo que se separa de las acciones jurisdiccionales.

Es recomendable que a través de las unidades especializadas en la CSJPU, se inicie el análisis y desarrollo del mejoramiento de los principales procesos de “producción del servicio de administración de justicia hacia el ciudadano”, la cual podría plantearse por especialidades (Familia, Civil, Penal, Laboral, Paz Letrado, Liquidación, etc.), la introducción de mecanismos de evaluación y de desempeño, que permitirán a la organización el adecuado cumplimiento de su misión y visión; además de acciones similares en los documentos de gestión (ROF; MOF, MAPRO, etc.) que por las específicas condiciones del Poder Judicial podrán ser remitidas a las instancias del nivel central para su respectiva aprobación, todo ello con mecanismos participativos que permitirán que los colaboradores se sientan “parte del” proyecto y por tanto de los logros que se puedan alcanzar en la organización en los sistemas de decisión, sistemas de trabajo, sistemas de dirección y sistemas de información realizados mediante los procesos de gerenciamiento organizacional.

En cuanto al soporte tecnológico en la última década ha dado un salto enorme en todo el Poder Judicial, contando con los equipos y los aplicativos para ser desarrollados en beneficio de la simplificación de procesos y una respuesta rápida y adecuada a las necesidades del servicio de administración de justicia, la estructura orgánica se presenta rígida y con algunos aspectos que deberán ser mejorados pero esta tarea recae en los mandos superiores del nivel central, a nuestro parecer es necesario introducir una estructura más acorde a los actuales tiempos, en las que se privilegie la conformación de equipos de trabajo y una interacción horizontal y participativa entre los mandos directivos y los servidores civiles principalmente del área jurisdiccional, para los cuales no se ha iniciado todavía un proceso de cambio organizacional.

La Ley Orgánica del Poder Judicial y los documentos de gestión interna (ROF y MOF) definen claramente las responsabilidades y atribuciones de cada cargo y puesto de trabajo, pero el mismo debiera ser revisado y ajustado a las necesidades actuales del servicio. Uno de los aspectos vitales que debe demandar los esfuerzos de cambio deberán estar dirigidos a lograr un balance de la carga de trabajo adecuado y ajustado a las competencias de los colaboradores, incluyendo acciones de racionalización y conversiones y reubicaciones de órganos jurisdiccionales; en tanto que por restricciones presupuestales es complicado crear nuevos órganos jurisdiccionales, para generar una mayor productividad y calidad del servicio, buscando en todo el proceso satisfacer de la mejor manera posible las expectativas personales y la calidad de vida laboral de los servidores civiles de la CSJPU en todo el espacio del distrito Judicial de Puno.

Es importante considerar algunas recomendaciones en la gestión de las condiciones organizacionales como lo establece Torres H. (2013, p.50) entre ellos: La erradicación de favoritismos e inequidad en la GTH, mejorar la escala remunerativa de los colaboradores jurisdiccionales y administrativos de manera que se reduzca gradualmente las grandes brechas salariales entre los colaboradores y los mandos directivos, fuente de malestar y falta de compromiso que se percibe en los estamentos de los servidores civiles, principalmente en los secretarios judiciales personal clave en el engranaje de las acciones jurisdiccionales.

Otro aspecto que es necesario mejorar se refiere a la carencia del establecimiento y comunicación de metas claras y realistas que definen el accionar y están plasmados en documentos de gestión como el Plan Estratégico Institucional, Planes Operativos y otros, los mismos que son elaborados de “arriba hacia abajo” sin ninguna participación de los que ejecutan las

acciones y metas, siendo una situación crítica que incluso es cuestionada por ejemplo en la forma de elaboración de estadísticas que supuestamente miden el desempeño y que han sido generadas como el resto de documentos de gestión mencionados desde en nivel central en Lima, por lo cual los colaboradores e incluso los mandos directivos de alta dirección e intermedios “no los hacen suyos”.

Otro elemento importante es la carencia y falta de capacitación y oportunidades de desarrollo que no llenan las expectativas de los colaboradores, a excepción del grupo ocupacional de magistrados, los ambientes físicos de trabajo inadecuados, los cuales se agudizan por las condiciones extremas de frío, con presencia de heladas intensas, lluvias, granizadas y nevadas en gran parte del Distrito Judicial de Puno. Todos estos aspectos deberán ser objeto de intervención para su mejoramiento sustancial si se quiere tener un mejor lugar para trabajar aunado a otros aspectos como la articulación e integración de áreas, mejoramiento de las capacidades de liderazgo principalmente de los magistrados que se encuentran empoderados con la autoridad formal necesaria para la administración de justicia, la existencia de órganos jurisdiccionales que enfrentan una real sobrecarga de trabajo que se presenta igualmente entre los mismo colaboradores con una distribución desigual de las responsabilidades en la ejecución de las tareas encomendadas.

Todo este panorama deberá ser mejorado buscando lograr amenguar o disminuir las fuentes de insatisfacción y mejorar las que tienen una satisfacción relativa, desarrollando condiciones organizacionales para que los colaboradores y directivos de la CSJPU, desarrollen su trabajo con la comodidad necesaria, con infraestructura adecuada, sistemas de dirección y de decisión clara, generación de capacidades y competencias necesarias y

suficientes que permitan a la institución prestar un servicio de calidad a los ciudadanos

A modo de referencia de Torres H (2013, pp.51 y 52), enumeramos las siguientes políticas en el Sistema de GTH, que deberán ser tomadas en cuenta para la generación y desarrollo de un clima organizacional satisfactorio en la CSJPU, en el planeamiento de puestos y personas, en los procesos de incorporación y desarrollo, de compensaciones y beneficios, de relaciones laborales, de bienestar y recreación, del objetivo de desarrollar una cultura organizacional fuerte, con una GTH configurado, para proveer las prácticas que permitan optimizar la calidad de las interacciones de los colaboradores y los mandos directivos claves de la organización.

Respecto a la gestión de la información como componente de las condiciones organizacionales, se presenta como dimensión crítica en la evaluación del clima organizacional de la CSJPU; al respecto Proulx D. (2015, p. 110), señala el papel importante en una organización moderna, dado que son organizaciones basadas en el saber y la tecnología (“burocracias profesionales”); mientras que Arévalo (2007), afirma que se han diseñado políticas para gestionar este recurso en beneficio de los intereses de la entidad y que muchas veces la simplifican como si solo se tratara de la simple incorporación de tecnologías de última generación, que al final solo constituye un soporte, cuando de lo que se trata es de promover y propiciar la constitución de redes de información que garanticen el acceso efectivo de los colaboradores y ciudadanos a las mismas.

Igualmente, este autor (Arévalo, 2007, pp.7 y 8) distingue entre la Gestión del Conocimiento; como el conjunto de información desarrollada que permite prever y planificar, y la Gestión de la Información, que correspondería más a la explotación de la información para la consecución de los objetivos de la

organización, por lo que este último concepto se refiere a la creación, procesamiento y difusión en el ámbito interno y corporativo o externo. Para él, la organización debe preocuparse por poseerla, gestionarla y utilizarla, con una calidad, exactitud y actualidad suficiente como para poder servir a los objetivos de la organización, consiguiendo la información adecuada para la persona indicada en el momento oportuno y al menor costo para la toma de decisiones.

Así, se pretende generar canales que permitan una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo, mandos medios y altos, existiendo la necesidad de conocer ciertos aspectos de la organización, que no son transferidos entre los colaboradores, como los resultados esperados por los mandos altos (independientemente de los objetivos formales) cuando se trata de evaluar el desempeño de las personas.

Entre las acciones propuestas en este campo se plantean las siguientes:

- Focalizar las acciones de gestión de la Información
- Planeamiento participativo
- Desarrollo de una matriz de indicadores
- Diseño de un sistema de Información Gerencial
- Reuniones periódicas de monitoreo de resultados o indicadores de desempeño.

## **B.- SEGUNDO PILAR: GESTIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO “Impacto en la cultura y clima organizacional enfocado en las personas”**

Para Torres H. (2013, p. 54) el estilo personal se asocia a la personalidad de los integrantes de una organización, por lo que recomienda que para desarrollarlo es necesario realizar esfuerzos formativos que pueden ser a nivel de coaching, así como la implementación de políticas de orientación dirigidas a

mejorar las interacciones entre colaboradores y mandos directivos (y viceversa) que se resumen en los programas de desarrollo directivo que planteamos sean desarrollados en la CSJPU de manera descentralizada, democrática y participativa desde el diseño , implementación y mejora de los procesos de la institución, contribuyendo al desarrollo de capacidades, potencialidades, competencias y talento humano, así como ver satisfechas sus motivaciones.

En todo este planteamiento de intervención la Gerencia Pública cumple un rol clave como líder facilitador del afloramiento de las capacidades y potencialidades de los colaboradores e integrantes de la organización en el trabajo, por lo que gestionar el estilo de Liderazgo significa desde una perspectiva de gestión de personas y del clima organizacional, diseñar y gestionar políticas de interacción con las personas dotando a la organización de las capacidades necesarias, acompañadas con el desarrollo de competencias, con capacidad de Gerente de liderar sistemas (misión del Poder Judicial, gestión del conocimiento, de las relaciones, del trabajo en equipo, las interacciones y el liderazgo), desarrollando políticas de interacción para el planeamiento y organización del trabajo, integración de equipos, mejora e integración de procesos

“La mejora de este componente, junto a los componentes de condiciones organizacionales, traerá mejoras en el clima organizacional futuro con su impacto en los resultados de la organización, en la motivación de las personas y en el reconocimiento del liderazgo de los gerentes” (Torres, 2013, p. 55), pero esta mejora deberá ser construida bajo términos éticos de respeto, de no utilización de un “liderazgo pernicioso”, ajeno a las “compadrerías” y alianzas personales en perjuicio de los intereses institucionales, con integridad, sin aprovechamiento de estilos “vedados” como las 40 reglas del poder o la falta de una



interacción sincera de colaboración y dialogo participativo con todos los estamentos de la CSJPU.

En este pilar se sugieren la implementación de las siguientes acciones:

- Diseño e implementación del programa integral de desarrollo del Liderazgo.
- Diseño e implementación Programa de Coaching ejecutivo individualizado de mandos medios de dirección, magistrados y secretarios judiciales.
- Diseño e implementación de un Programa de Mentoring.
- Promoción de la encargatura con base a parámetros de meritocracia.
- Pasantías supervisadas y evaluadas
- Programas de formación académica en Gestión Pública.

### **C.- TERCER PILAR: GESTIÓN DE LAS MOTIVACIONES Y LA PARTICIPACION**

#### **“Compromiso, inclusión, motivación”**

A decir de Kolb (citado por Torres , 2013: pág. 53), las pautas de motivo son elementos determinantes de la interacción que configura las percepciones que se tengan del clima organizacional y su mejora, mientras que para Bernard (Hay, 1996) la vida en familia, estilo pluralista de dirección, flexibilidad en el trato, objetivos realistas, coherencia y claridad entre filosofía y prácticas corporativas y el desarrollo de las competencias en las interacciones en la organización, son valores que contribuyen a que las personas encuentren “el placer de trabajar en un ambiente relajado”, además de destacar la importancia de motivaciones identificadas por McClellan (logro, poder y afiliación) que si encuentran su realización, determinan interacciones productoras de los resultados deseados por los integrantes de la organización (orgullo, satisfacción, bienestar,

calidad de vida, etc.) , para nosotros siguiendo a Torres H. (2003), el gran motivador es el reconocimiento.

En realidad el programa es dirigido a los estamentos gerenciales o directivos de la organización, y se desarrollan con la finalidad de medir y valorar el alcance de los efectos de la actuación de los mismos sobre sus cercanos colaboradores o equipos de trabajo de manera que permita direccionar sus proceder hacia el cumplimiento de los objetivos e intereses institucionales o a decir de Scholtes en las competencias de los directivos en su capacidad de gestores, que solo es viable si existe un balance entre carga de trabajo, tiempo para su realización y la productividad individual y grupal de los colaboradores.

Para nosotros el planteamiento de Torres H. (2013) es el adecuado para el caso tratado, en el sentido de considerar la motivación como el resultado de la capacidad de logro y atención que se da en las expectativas de un trabajo eminentemente colaborativo ligado al ejercicio adecuado del poder que permita influenciar positivamente y que facilita las interacciones en la ejecución del trabajo, por lo que la gestión de la motivación bajo este enfoque, "...consiste en desarrollar y mantener una estructura, procesos, recursos tecnológicos y personal con competencias, sistemáticamente alineadas a los propósitos de la organización....No es la persona (el líder) que motiva, es la organización (sistema de liderazgo) el que produce la motivación en cada una de las interacciones....", el gran motivador es el reconocimiento".

En este sentido la evaluación que hemos desarrollado de las variables y sus dimensiones del clima organizacional de la CSJPU, nos va a proveer la información necesaria a cerca de los componentes que están afectando el desempeño del sistema y por tanto en los que requieren una intervención para su mejora, la misma que a su vez contribuirá; de ser implementada, en la mejora del Clima organizacional que parafraseando a Scholtes "el cambio del sistema cambiará lo que hacen las personas. Cambiar lo que la gente hace no

cambiará el sistema y que nada puede compensar un sistema disfuncional”

Respecto al reconocimiento y la reciprocidad es necesario por los resultados obtenidos, contar en la CSJPU con la implementación de incentivos que permitan organizacionalmente ganar el compromiso de los colaboradores y estamentos directivos, los mismos que necesitan una preparación previa en comunicación asertiva, cambio de actitud, inteligencia emocional, entre otros aspectos, con acciones que permitan generar el agradecimiento y reconocimiento a los colaboradores y líderes que apoyan la consecución de los objetivos y metas institucionales, al igual que a los integrantes que conformarán el equipo de implementación de las acciones de mejora del clima organizacional, las mismas que necesariamente deberán tener el compromiso de los directivos y colaboradores con el previo conocimiento de lo que se busca lograr con la implementación del Plan.

La premisa «este es un excelente lugar para trabajar» crea la responsabilidad de promocionar continuamente un lugar mejor, donde la coherencia en las decisiones tomadas a todo nivel es un factor crítico que sostiene los pilares, de modo que se complementa la estructura del modelo.

Los referentes deben desarrollar habilidades gerenciales para asumir mayores responsabilidades. Se pretende generar un clima de confianza y compromiso para afrontar las etapas de cambios, aumentando la motivación a través del reconocimiento, formando líderes que puedan generar procesos de innovación y generando un clima de confianza, participación y compromiso con la CSJPU.

Se propone la implementación y ejecución de las siguientes acciones:

- Diseño e implementación de un Plan de Carrera y Desarrollo.
- Establecimiento de incentivos no monetarios
- Desarrollo de pasantías como parte de reconocimiento.

- Mejoramiento de la vida laboral mediante actividades de bienestar.
- Establecimiento de estrategias de reconocimiento de la labor a todo nivel.
- Implementación del planeamiento participativo.
- Consolidación del planeamiento y evaluación de la gestión del desempeño por resultados
- Incorporación del sistema de premiación no monetaria (reconocimiento al mejor trabajador, etc.).
- Implementación de mecanismos de imagen institucional para difundir a la ciudadanía los logros y avances institucionales.
- La conformación de coach de pares y de grupos
- Establecimiento de programas de desarrollo de la GTH

## CONCLUSIONES

### **SOBRE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES**

- La falta de la interiorización de la visión y misión de la organización y otros documentos de gestión, elaborados sin ninguna participación de los colaboradores e incluso mandos directivos, devienen en documentos que solo sirven para llenar los armarios, desarticulados, sin uso en la práctica, existiendo poca relación entre el análisis de las capacidades actuales y las necesidades futuras.
- No se han iniciado procesos de implementación de prácticas laborales de alto rendimiento (equipos de trabajo auto dirigidos, capacitación de destrezas, integración inter funcional, etc.) con actividades de GTH insuficientes y aisladas.
- Se evidencia una disminución acelerada de las capacidades de atención adecuada junto a las crecientes demandas de los ciudadanos, lo que está generando un círculo vicioso de ineficiencia, con estructuras rígidas y colaboradores muy poco motivados, fuerte resistencia al cambio, elementos que complican el rol “disparador” y de impacto en el cambio organizacional, que pudieran tener los Gerentes Públicos
- El “secuestro” del sistema de recursos humanos por los altos mandos directivos, no permite plantear políticas de “acción afirmativa” que mejoren el estado organizacional y los niveles de percepción de clima organizacional, en la que el nivel político acompañe al nivel técnico en el proceso de cambio organizacional.
- No se evidencian condiciones de empleo compatible con las exigencias necesarias de cualquier sistema laboral moderno en términos de salarios, estabilidad laboral, modalidades de selección, contratación, capacitación, asistencia social, esparcimiento, evaluación, existencia de una carrera pública basada en el mérito, a excepción del grupo ocupacional de magistrados.
- Los cambios ocurridos en las Condiciones Organizacionales en el periodo analizado, han sido propiciados a partir de fuerzas externas que impactaron y generaron fuerzas internas de Comportamiento Organizacional; sobre todo con

la incorporación de Gerentes Públicos que con un liderazgo nuevo y remozado, de alto nivel, proporcionan una serie de valores clave alternativos para el inicio del cambio, conjuntamente con otros “catalizadores” existentes en estamentos gerenciales intermedios, germen para el inicio de un proceso que se prevé se intensifique a mediano y largo plazo.

- Existe una resistencia al cambio que muestra una tendencia al retroceso o volver al anterior “status quo”, mermando los esfuerzos por el cambio, por lo mismo que la participación de los colaboradores y mandos directivos intermedios es muy baja, careciendo de acciones específicas en el campo de las relaciones laborales interpersonales que visualicen el cambio de actitudes, el mejoramiento de las expectativas, percepciones y comportamientos.
- Los Gerentes Públicos constituyen los actores clave de la reforma y modernización del Estado y específicamente de la GTH; dado que, en función de sus procedimientos rigurosos y meritocráticos de selección y evaluación, han logrado conformar cuadros profesionales altamente capacitados incorporados al Poder Judicial a nivel nacional, incluido la CSJPU.
- Se evidencia esfuerzos del Gerente Público para lograr que la CSJPU alcance mayores niveles de eficacia y eficiencia en la Gestión Pública, buscando prestar servicios de calidad, orientados al bienestar del ciudadano y al desarrollo de los colaboradores de institución.
- Nuestra hipótesis se ve corroborada en el sentido de que el impacto de la incorporación de los Gerentes Públicos en el sistema administrativo de GTH, como política pública específica, está en una fase inicial y pese a este poco tiempo se presenta prometedor y positivo, en el sentido de ser una decisión acertada para un manejo tecnocrático y eficiente de gestión administrativa, convirtiéndose en un “disparador” del mejoramiento de la Gestión Pública, reduciendo la “discrecionalidad política” o “de confianza”, dando paso a una administración pública meritocrática en el Poder Judicial, como factor interno y posible fuente de ventajas competitivas sostenibles, en el cumplimiento de los objetivos y el logro de resultados establecidos en la CSJPU lo que repercutirá

en la mejora de los resultados organizacionales y por ende en un mejor servicio de administración de justicia ofrecido a los ciudadanos.

## **SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- El nivel medio de Clima Organizacional, obtenido en la CSJPU, muestra que el impacto del accionar de la Gerencia Pública, aún no ha completado las condiciones necesarias para que los colaboradores desarrollen valor público alineado a las necesidades de los clientes internos y externos de la organización; sin embargo, se está avanzando en esta dirección, entendiéndose que es un proceso cuyos esfuerzos deben estar dirigidos a mediano y largo plazo, dado que a corto plazo no es posible modificar todas las condiciones adversas que afectan al clima organizacional y al nivel y calidad de la prestación de los servicios de administración de justicia en la región de Puno.
- Este “nivel medio” en términos de percepción, muestra el inicio de los esfuerzos de la Gerencia Pública por implementar las facilidades que ofrece el sistema de GTH para generar valor público y la plena satisfacción y sentido de logro para los colaboradores de la CSJPU, cuya actuación impacta en la configuración de un sistema de GTH moderno y facilitador de la productividad y en las percepciones de subjetividad de los colaboradores sobre sus posibilidades de trabajar generando valor con alta satisfacción y sentido de bienestar.
- El accionar del Gerente Público y su eficiencia en la implementación y Gestión del Sistema de Recursos Humanos, comprende diferentes procesos, unos incorporan y comprometen a todo el equipo e impactan en todo el funcionamiento de la organización facilitando el trabajo de dirección (Liderazgo y Motivación) y otros comprometen más al equipo directamente relacionado con el líder (Participación) y a las relaciones entre colaboradores (Reciprocidad), dado que el análisis por variables busca precisar la medida de cuánto los colaboradores perciben aspectos específicos de competencia incorporada en los directivos y mandos medios de la CSJPU, las que han sido evaluadas mediante las variables del clima organizacional.

- Las variables de Liderazgo y Motivación, alcanzan un puntaje medio de 3.0 y la variable Reciprocidad alcanza un puntaje de 2.7, siendo la variable Participación, la que menor valor obtiene con un puntaje de 2.3. Este último valor, podría estar caracterizando un estilo de trabajo vertical, jerárquico, de escaso empoderamiento a los niveles tácticos y de ejecución, de escaso involucramiento del personal en las actividades de desarrollo de la CSJPU.
- Los valores que obtienen las variables de Motivación y Liderazgo (3.0), nos permiten deducir que existe una mayor predisposición a tener percepciones favorables o positivas a cerca del trabajo realizado por los Gerentes Públicos, respecto a la influencia ejercida por los mismos; así como, de los directivos de estamentos alto, medio y operativo sobre el resto de colaboradores, en la búsqueda de los objetivos organizacionales y en la relación con el personal a su cargo.

## **SOBRE EL LIDERAZGO**

- Los resultados y el papel de los Gerentes Públicos en ellos, han evidenciado ciertos avances que deberán ser fortalecidos y masificados a otras sedes y a grupos ocupacionales principalmente Secretarios Judiciales, para consolidarlos y mejorar las percepciones, la aplicación de estilos y el proceso propio del liderazgo; como transacción interpersonal que les compete como agentes clave en la Gestión del Clima Organizacional.
- El nivel medio obtenido en la variable liderazgo y sus dimensiones, determinan que el impacto del accionar de la Gerencia Pública, está en proceso de completar condiciones necesarias para que, a través de la gestión de esta variable, los directivos intermedios, magistrados y colaboradores desarrollen valor público alineado a las necesidades de los clientes de la CSJPU, dado que aún no se cuentan con las facilidades que ofrece el sistema de GTH en esta variable.
- La actuación de la Gerencia Publica, impacta relativamente en la configuración de un sistema de GTH moderno y con un liderazgo transformacional facilitador de la productividad y de las percepciones de subjetividad de los colaboradores,



sobre sus posibilidades de trabajar generando valor con alta satisfacción y sentido de bienestar.

## **SOBRE LA MOTIVACIÓN**

- Lo mostrado en esta dimensión hace referencia a la poca realización integral de los colaboradores como seres humanos, pues consideran escasas las oportunidades de progreso que se les presentan en la CSJPU, como también se ven limitados en la aplicación de las habilidades con que cuentan, poca autonomía, libertad de expresión restringida y mínima satisfacción de las necesidades para conseguir una plena autorrealización.
- Las percepciones analizadas, configuradas entre las exigencias del trabajo jurisdiccional y administrativo con las competencias de los colaboradores y directivos; conforme al rol que le toca asumir en la CSJPU, muestran poco alineamiento entre sí con las pautas de motivo que son considerados en la gestión y desarrollo de toda propuesta de mejora del clima organizacional.
- Se puede afirmar que el nivel poco satisfactorio obtenido en la variable motivación y en sus dimensiones; con algunas “islas” de resultados satisfactorios, determinan que el impacto del accionar de la Gerencia Pública, está en proceso de completar condiciones necesarias para que a través de la gestión de esta variable, los colaboradores y directivos de la CSJPU, puedan desarrollar y generar valor público en beneficio de los clientes y plena satisfacción con sentido de logro en sus colaboradores.
- La actuación de la Gerencia Pública, impacta relativamente en la configuración de los factores motivacionales necesarios para establecer un sistema de GTH moderno, con liderazgo transformacional, facilitador de la productividad y de las percepciones de los colaboradores sobre las posibilidades de emplear sus capacidades, conocimientos y habilidades para generar valor con alta satisfacción y sentido de bienestar.

## **SOBRE LA PARTICIPACIÓN**

- La variable de Participación y sus dimensiones, se convierten en un reto importante a ser considerado en cualquier política de mejoramiento del clima organizacional en la CSJPU a futuro, partiendo del hecho de que esta variable, muestra en gran parte de las sedes del Distrito Judicial de Puno y de los Grupos Ocupacionales, un nivel insatisfactorio.
- De los resultados analizados en la variable participación, podemos concluir que el nivel insatisfactorio obtenido en la encuesta realizada, significa que el impacto del accionar de la Gerencia Pública en favorecer los mecanismos y canales de participación, de involucración con el cambio, de alinear los intereses personales con los organizacionales y facilitar la fluidez en la información al interior de la institución, no ha logrado completar las condiciones necesarias para que los colaboradores desarrollen valor público alineado a las necesidades organizacionales, siendo esta variable la que a nivel general necesita una mayor atención e involucramiento de todos los estamentos directivos, dado que resulta clave para el éxito organizacional y para entregar a los ciudadanos servicios con valor público que genere su bienestar.
- El indicador de 2.3 que corresponde a un nivel insatisfactorio de la variable Participación, estaría expresando la insatisfacción de los colaboradores con el funcionamiento general de los canales de participación y de la organización, así como en la interacción con los niveles directivos de la institución.

## **SOBRE LA RECIPROCIDAD**

- Los niveles de percepción de la variable Reciprocidad presenta niveles poco satisfactorios (2.7), traducida en sus dimensiones aplicación al trabajo (3.5) y cuidado del patrimonio institucional (3.1), mientras que en las dimensiones de retribución (2.1) y equidad (2.3) se presentan niveles de percepción insatisfactorios.
- Conforme a las percepciones de los colaboradores, la contribución de la organización para que los servidores civiles logren su realización personal y

profesional; incluyendo entre otros aspectos, las remuneraciones, promociones, programas de integración, reconocimiento público de la labor, sistemas de capacitación, programas de bienestar social y la estabilidad laboral; no son adecuadas a las exigencias modernas de atención de la GTH y el impacto de las intervenciones de la Gerencia Pública para influir en los factores y dimensiones de esta variable, aún no ha logrado de manera efectiva, incorporar condiciones adecuadas para que desarrollen sus actividades con los niveles de reciprocidad necesarias en una buena GTH, que permita lograr la generación de aportes al valor público que estén alineados a las necesidades organizacionales, en el esquema de “yo estoy bien, entonces tú también” en la relación institución – colaboradores- siendo esta otra de las variables, en las que se necesita poner mayores esfuerzos para direccionar y mejorar las percepciones en beneficio de la organización y poder entregar a los ciudadanos servicios con valor público que genere su bienestar.

- El indicador de 2.7 corresponde a un nivel poco satisfactorio de la variable Reciprocidad, expresa la poca satisfacción que sienten los colaboradores, con el funcionamiento general de la retribución que esperan de la organización, afectando negativamente al clima organizacional y de ahí a los resultados exigidos y esperados por los stakeholders y la sociedad en su conjunto.

## RECOMENDACIONES

### **SOBRE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES**

- Se requiere incorporar en la Gestión del Talento Humano, prácticas laborales de alto rendimiento, conformando equipos de trabajo autodirigido, capacitación de destrezas, integración inter funcional y flexibilizando las estructuras organizacionales.
- Es de crucial importancia, que el nivel de los estamentos decisorios de la CSJPU a nivel político (Consejo Ejecutivo Distrital, Presidencia de la CSJPU, Sala Plena, Gerencia de Administración) acompañen al nivel técnico en el proceso de cambio.
- Generar a nivel de la Unidad de Recursos Humanos, un sistema laboral moderno, adoptando programas dirigidos al cambio organizacional, dado que la cultura organizacional tradicional existente ya no se ajusta a las exigencias actuales, la misma que debe ser implementada tanto a nivel de procesos y sistemas, como a nivel de habilidades y actitudes de los colaboradores, propiciando la mejora sostenida del clima organizacional para ofrecer un servicio de calidad (por funcionamiento de la organización) y una mejor atención al ciudadano (por mayor competencia y actitud de servicio del colaborador).
- El rediseño participativo del modelo de organización de la CSJPU y su Sistema de Gestión de Recursos Humanos, incorporando los subsistemas de SERVIR, cuyo propósito (misión) se defina por el desarrollo de las capacidades organizacionales y el desarrollo de las habilidades del personal; al mismo tiempo, que la cautela de sus derechos, incluyendo mejoras en la infraestructura, instalaciones y servicios.
- El diseño e implementación de programas de fortalecimiento de las competencias técnicas, administrativas y humanas a nivel de los directivos, mandos medios y personal administrativo y jurisdiccional.
- Implementar un centro de aprendizaje organizacional y la utilización de especialistas en el tema para que se pueda concatenar estos procesos a los

empleos que exigen cambios en las destrezas de los colaboradores, modificando y actualizándolas.

- El diseño e implementación de un programa de fortalecimiento de la cultura de servicio al ciudadano y de comportamiento ético para todo el personal, implementando un programa de Gestión del Desempeño por Resultados (GDpR) y sus mecanismos de seguimiento, evaluación e incentivos.

## **SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- Es necesario completar las condiciones necesarias para que los colaboradores desarrollen valor público alineado a las necesidades de los clientes internos y externos de la organización como proceso a mediano y largo plazo.
- El análisis y evaluación del clima organizacional realizado, tiene como finalidad la mejora del desempeño y del comportamiento organizacional de la CSJPU mediante el sistema de GTH como instrumento del desarrollo de capacidades organizacionales y de las habilidades personales para prestar la atención y el servicio de calidad requerido por el ciudadano, conteniendo las acciones específicas para responder a las necesidades de gestión de personas; respondiendo directamente a las variables y sus dimensiones que de acuerdo a la línea base, presentan una insatisfactoria o poco satisfactoria percepción.
- Incorporar en el accionar del Gerente Público procesos que por un lado comprometan a todo el equipo e impacten en todo el funcionamiento de la organización facilitando el trabajo de dirección (Liderazgo y Motivación) y en otros casos aquellos que comprometan más al equipo directamente relacionado con el líder (Participación) y a las relaciones entre colaboradores (Reciprocidad), variables de clima organizacional que han sido evaluadas.
- El proceso de planeamiento de la GTH basado en la gestión del clima organizacional, contempla las necesidades de involucramiento del nivel directivo de la CSJPU y de la conformación de un equipo de trabajo, que se encargaría de implementar las acciones establecidas en los tres ejes

estratégicos definidos que impactan en el clima organizacional y promuevan un lugar mejorado.

## **SOBRE EL LIDERAZGO**

- Fortalecer y masificar a nivel de todo el Distrito Judicial las “Buenas Practicas” de liderazgo observado en algunas sedes y grupos ocupacionales.
- Respalda la actuación de la Gerencia Publica, para lograr la configuración de un sistema de GTH moderno y con liderazgo transformacional facilitador de la productividad y generador de valor público.
- El diseño e implementación de un programa de fortalecimiento de Liderazgo en los cuadros directivos y mandos medios de las unidades jurisdiccionales y administrativas de la CSJPU, así como con la implementación de programas de integración organizacional que lleve a la práctica de aliado estratégico del funcionario o trabajador administrativo respecto al personal jurisdiccional.

## **SOBRE LA MOTIVACIÓN**

- Propender al desarrollo de políticas de Gestión del Talento Humano en la realización integral de los colaboradores como seres humanos, ofreciendo mayores oportunidades de progreso y en la utilización de las habilidades con que cuentan, con mayor autonomía, libertad de expresión y condiciones mínimas para la satisfacción de las necesidades para conseguir una plena autorrealización.
- La evaluación de los motivos y las competencias (componentes funcionales del clima organizacional); en tanto son internos e “intangibles” en la interacción, son los que generan la calidad de las respuestas, resultados o configuración de las percepciones y su estudio es fundamental en el proceso de gestión de la mejora.
- La Gerencia Pública deberá alinear y establecer la pautas de motivación entre las exigencias del trabajo y las competencias de los colaboradores de la CSJPU (rol que les corresponde), siendo el presente trabajo una herramienta útil de conocimientos de las percepciones para emprender dicha tarea fundamental

para evaluar y gestionar el clima organizacional (evaluado) y para desarrollarlo en función de las necesidades organizacionales y personales, en una simbiosis entre una visión organizacional y una visión personal.

## **SOBRE LA PARTICIPACIÓN**

- Considerar a la variable de Participación y sus dimensiones, como elemento clave en las políticas de mejoramiento del clima organizacional en la CSJPU, mejorando el accionar de la Gerencia Pública en los mecanismos y canales de participación e interacción, involucrando a todos los estamentos directivos, dado que resulta clave para el éxito organizacional y para entregar a los ciudadanos servicios con valor público que genere su bienestar.
- Implementar mecanismos participativos en la elaboración de documentos de gestión estratégica analizando las capacidades actuales y las necesidades futuras, implementando acciones específicas en el campo de las relaciones laborales interpersonales que visualicen el cambio de actitudes, el mejoramiento de las expectativas, percepciones y comportamientos.

## **SOBRE LA RECIPROCIDAD**

- Un aspecto crucial que debiera ser considerado por las instancias decisionales del nivel central y del propio Estado, se refieren a la compensación económica a los servidores judiciales, dada la importancia de su papel en el sistema de justicia y su aporte al desarrollo nacional.
- Incorporar de manera efectiva condiciones adecuadas a los colaboradores y estamentos directivos, para que desarrollen sus actividades con los niveles de reciprocidad necesarias en una buena GTH, que generen aportes al valor público y estén alineados a las necesidades organizacionales, en el esquema de “yo estoy bien, entonces tú también” en la relación institución – colaboradores.

- Establecer lineamientos de Gestión en base a los tres pilares fundamentales: la Gestión de las Condiciones Organizacionales (“Promoviendo un lugar de trabajo mejorado, hacia la gestión del conocimiento”), la Gestión del Estilo de Liderazgo (“Impacto en la cultura y clima organizacional enfocado en las personas”) y la Gestión de las Motivaciones y la Participación (“Compromiso, inclusión, motivación”)
- Implementar el Plan de Gestión realizando una evaluación permanente y reiniciar el proceso de mejora mientras el cambio avanza, para que el proceso de “descristalización” de la situación existente, proceda a un movimiento o transición del cambio organizacional y de este nuevamente se “recristalice” el cambio establecido, así como la realización de una segunda evaluación del clima organizacional aplicando el instrumento de OPS /BM.



## BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, K. (2012). Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/121012/Material\\_Gestion\\_T\\_Humano/3.\\_Presentacion\\_Gestion\\_del\\_Talento\\_Humano.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/121012/Material_Gestion_T_Humano/3._Presentacion_Gestion_del_Talento_Humano.pdf)

Alvarez & Chica. (2008). "Gestión de las Organizaciones Públicas". (P. d. Territorial, Ed.) Bogotá, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública.

Arevalo, J. (09 de noviembre de 2007). Gestion de la información, gestión de contenidos y conocimiento. (I. j. SIOU, Ed.) Recuperado el 30 de marzo de 2017, de [http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas\\_GRUPO\\_SIOU.pdf](http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas_GRUPO_SIOU.pdf)

Ausejo, F. (2009). Análisis de Grupos de Interés para la Reforma del Servicio Civil. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Benitez karla, T. (28 de febrero de 2006). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano. Obtenido de Visión Gerencial: <http://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>

Bonifacio, J. A., & Falivene, G. (s.f.). Análisis Comparado de las Relaciones laborales en la Administración Pública Latinoamericana: Argentina, Costa Rica, México y Perú. (M. d. Continental, Ed.)

Cabarcas, N. (23 de octubre de 2006). Obtenido de [http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas\\_interes/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\(Nirva\\_Cabarcas\)](http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas))

Chiavenato, I. (2002). Instituto Chiavenato. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?q=chiavenato+idalberto+gesti%C3%B3n+del+talento+humano&hl=es&as\\_sdt=0%2C5&oq=Chiavenato](https://scholar.google.es/scholar?q=chiavenato+idalberto+gesti%C3%B3n+del+talento+humano&hl=es&as_sdt=0%2C5&oq=Chiavenato)

Conde et al Murcia, Florez. (2015). Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores asistenciales del area de hospitalización del hospital de San Antonio de Pitalito". Manizales, Manizales, Colombia: Tesis Universidad Católica de Manizales- Facultad de Ciencias de la Salud.

Cortázar, J. (14 y 15 de Noviembre de 2002). La Reforma de la Administración Pública Peruana (1990-1997). Dialogo Regional de Política. (BID, Ed.) Washington, Estados Unidos de América: London School of Economics.

Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile. (abril. setiembre de 2007). Diagnóstico de las Tecnologías de Información para la Gestión de Recursos Humanos en Diagnóstico Informe Ejecutivo . Diagnóstico de las Tecnologías de Información para la Gerstión de Recursos Humanos en los Servicios Públicos . Santiago de Chile, Chile.

Ernst& Young. (2004). Gestión por Competencias. Manual del director de Recursos Humanos, 20.

Grimaldo, L. (2014). [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org\\_adm\\_publica\\_jaime\\_grimaldo.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org_adm_publica_jaime_grimaldo.pdf). (CIEPROL, Editor) Obtenido de [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org\\_adm\\_publica\\_jaime\\_grimaldo.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org_adm_publica_jaime_grimaldo.pdf).

Grimaldos, F. N. (2014). Diagnóstico del Clima Organizacional de los Servidores Públicos de la Alcaldía de Medellín". Medellín, Medellín, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Guiñazu, M. (2002). Estado y reforma en la nuevas recomendaciones del banco Mundial: Conceptos y Teorías". (E. d. Gobierno, Ed.) Política y Gestión.

Hernandez y Sampieri. (2014). Metodología de la Investigación Científica. [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org\\_adm\\_publica\\_jaime\\_grimaldo.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org_adm_publica_jaime_grimaldo.pdf). (s.f.). Obtenido de [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org\\_adm\\_publica\\_jaime\\_grimaldo.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org_adm_publica_jaime_grimaldo.pdf).

Izquierdo, Elizabeth. (Diciembre de 2014). Gestión del Rendimiento y Evaluación del Desempeño. Arequipa, Arequipa, Perú: Universidad Continental.

Judge, R. &. (2009). Comportamiento Organizacional (Tercera ed.). (C. I. Atoto, Ed.) Atiacomulco, Mexico, Mexico: Pearson Educación.

Judge, R. &., & Robbins & judge, S. (2009). Comportamiento Organizacional. Atiacomulco- Mexico: Pearson Educación.

Luna, M. (2013). Curso de la EPG de la Universidad Continental. Liderazgo Organizacional y Equipos de Alto rendimiento. Arequipa, Perú: Universidad Continental.

Matallana, R. (2015). Sistema de Gestión de Recursos Humanos. (m. d. Continental, Ed.)

OECD. (2014). <http://dx.doi.org/10.1787/978964211636-es>. Recuperado el 06 de enero de enero de 2015, de <http://dx.doi.org/10.1787/978964211636-es>

Paredes, J., & Anaya, L. (2015). (U. d. Pacífico, Ed.) Recuperado el 16 de marzo de 2017, de

<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/AnayaLizeth2015.pdf?sequence=1>,  
Perez, Maldonado. (2006).  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>. Obtenido de  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>

Pollitt, C. (2002). *Reforma de la Administración Pública: Conocimientos confiables y experiencia internacional*. (U. Erasmus, Ed.) Rotterdam, Holanda: OCDE.

Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos Claves*. Lima: Asociación para el mejoramiento de la educación Básica.

Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional- elementos claves (segunda ed.)*. (c. uc, Ed.) Huancayo, Huancayo, Perú: fondo editorial Universidad Continental.

Robbins & Judge, S. (2009). *Comportamiento Organizacional (tercera ed.)*. Atacomulco, Mexico: Pearson Educación.

Rodriguez Lava, J. A. (25, 26 de abril, 02 y 03 de mayo de abril - mayo de 2014). *Curso maestria gerencia publica Universidad Continental. Diseño Organizacional, Rediseño de Procesos y calidad*. Arequipa, Arequipa, Perú: Universidad Continental.

Rodriguez, M. (s.f.).  
[http://www.gestionahr.cl/biblioteca/Hacia\\_la\\_organizacion\\_flexible.pdf](http://www.gestionahr.cl/biblioteca/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf).  
Recuperado el 12 de abril de 2016, de  
[http://www.gestionahr.cl/biblioteca/Hacia\\_la\\_organizacion\\_flexible.pdf](http://www.gestionahr.cl/biblioteca/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf).

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo. (Octubre de 2209).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext).  
(ACIMED, Editor) Recuperado el 12 de abril de 2016, de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext):  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext)

Sánchez, E. (2000). " Teoría del Liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo". (U. d. granada, Ed.) *Psicothema*, 12(3), 435-439.

Serrano, J., & Barba Aragón, M. I. (2011). *La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales*. (U. P.-U. (España), Ed.) *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 149.

Sotelo & Figueroa. (2015). <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-3.pdf>. Recuperado el 12 de abril de 2016, de  
<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-3.pdf>: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-3.pdf>

Torres Hidalgo, C. (2013). Lima: Pontificia Universidad católica del Perú.

Torres Hidalgo, C. (2013). (PUCP, Ed.) Lima, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vega & Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo. (2006). <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>. (D. p. Psicología, Editor) Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>  
Waissbluth, M. (2008). (U. d. Chile, Editor) Recuperado el 15 de marzo de 2016, de [http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf)

Waissbluth, Mario. (Dic. 2008). "Gestión del Cambio en el Sector Público" (Vol. Serie de Gestión). (D. d. Industrial, Ed.) Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.

Waissbluth, Mario; Inostroza, José. (diciembre de 2005). La reforma del estado en Chile 1990-2005 Diagnóstico y Propuestas de futuro. (D. d. Industrial, Ed.) Centro de Gestion(76).

Yukl, G. (Octubre- diciembre de 1990). Liderazgo Gerencial: Una revisión de la teoría y la Investigación". Ciencia y Sociedad, XV(4), 67.

## **DOCUMENTOS ADICIONALES DE CONSULTA**

Documentos de Gestión Institucional de la CSJPU periodos 2011 al 2015 (MOF, ROF, CAP, Estructura Orgánica.

Ley Orgánica del Poder Judicial

Informes de Comisión de Concursos internos y Concursos Públicos 2011 al 2015

Informes de Rotaciones de personal, permisos y ausentismo, remuneraciones del área de Personal

Informe EDEP de Evaluación del Nuevo Código Procesal Penal

Plan de Desarrollo institucional

Informes de la Comisión de Capacitación

Carta Iberoamericana de la Función Pública

Sistematizacion-CGGPP-USAID-Pro-Descentralizacion-DIC-2011

Perfil Genérico Gerente Publico (SERVIR)

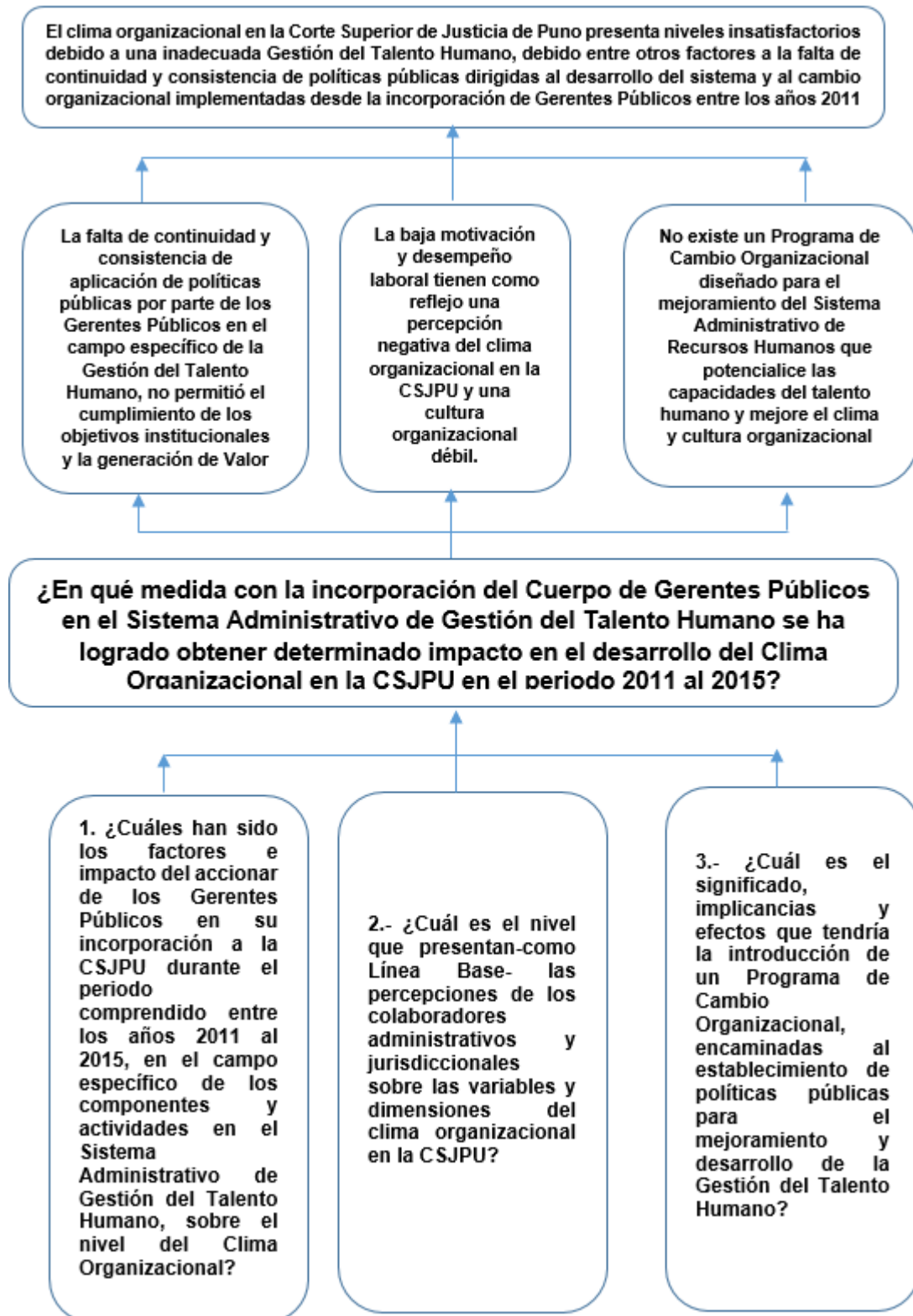
CGP-Perfil-Gerente-de-Administración (SERVIR)

Informe-Governa-Evaluación-CGGPP

Peru-Diagnostico-SC-2010

## **ANEXOS**

## ANEXO No.1: ARBOL DEL PROBLEMA



## ANEXO No. 2

### DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### INDICADORES DE LAS VARIABLES Y SUB-VARIABLES CON VALORES DE LAS DIMENSIONES

Promedio de los resultados contenidos en las 4 dimensiones de las 4 variables de Clima Organizacional. Para todas las dimensiones se aplica los siguientes valores de indicadores que corresponden a cada una de las 5 preguntas de cada una de las 4 dimensiones.

#### INDICADOR

**Nivel alto** (satisfactorio) cuando se obtenga calificación de 4 a 5

**Nivel medio** (poco satisfactorio) 2.6 a 3.9

**Nivel bajo** (No satisfactorio) Menor o igual a 2.5

Para la tabulación de resultados conforme a la encuesta aplicada se utiliza el criterio de consolidar las respuestas de la siguiente manera:

Siempre y casi siempre = VERDADERO

Nunca y casi nunca = FALSO

#### 1. LIDERAZGO

Entendido como la influencia ejercida por ciertas personas sobre otras en la búsqueda de objetivos organizacionales previamente determinados, especialmente los jefes con relación al personal a su cargo.

Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.

VARIABLE-	SUBVARIABLES - DIMENSIONES
LIDERAZGO	Dirección
	Estímulo por la Excelencia
	Estímulo Trabajo en Equipo
	Solución de conflictos

#### • Dirección:

Orientación, direccionamiento de las actividades. Conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, previamente definidas en cada área laboral.

ITEM:	DIRECCIÓN	VERDAD	FALSO
1.	Mi jefe se preocupa por que entendamos mejor nuestro trabajo	1	0

ITEM:	DIRECCIÓN	VERDAD	FALSO
14.	Cuando tenemos un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.	0	1
33.	Aquí tenemos mucho por hacer, porque no existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar	0	1
51.	Mi jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	0	1
67.	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.	0	1
Máximo puntaje por ítem		1	4

• **Estímulo de la excelencia:**

Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad, buscando constantemente mejorar los resultados. Se promueve donde los jefes buscan constantemente el desarrollo de las personas desde lo personal y lo profesional, fortaleciéndolo para un óptimo desempeño.

ITEM	ESTÍMULO DE LA EXCELENCIA	VERDAD	FALSO
15.	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo	1	0
30.	Si un trabajo parece difícil, lo retardamos y lo dejamos para el final.	0	1
34.	Aquí todos damos lo mejor de nosotros para cumplir con los objetivos.	1	0
52.	Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.	0	1
70.	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo, es poco exigente.	0	1
Máximo puntaje por ítem		2	3

• **Estímulo del trabajo en equipo:**

Busca el logro de los objetivos comunes, complementación de conocimientos y experiencias diferentes puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo como tal.

ITEM	VERDAD	FALSO
2.	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	0
17.	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.	0
35.	En mi dependencia hay egoísmo, porque cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.	1
50.	A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen, es decir, que hay improvisación.	1



ITEM	VERDAD	FALSO
73. Aquí, los resultados, son el fruto del trabajo de unos pocos, porque no todos están comprometidos	0	1
Máximo puntaje por ítem	2	3

• **Solución de conflictos:**

Lograr superar los conflictos por síntesis de diferencias, donde se lleve un proceso adecuado en la solución resolución de los mismos, entendiéndolos como potencial para provocar cambios constructivos al interior de la organización.

ITEM	VERDAD	FALSO
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	1	0
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.	0	1
36. Cuando tenemos un problema de índole laboral, nadie se interesa por resolverlo.	0	1
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.	1	0
68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros, son poco sinceras.	0	1
Máximo puntaje por ítem	2	3

## 2. MOTIVACIÓN

Definida como el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de cada persona, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio interno o externo se hacen presentes. La motivación obedece en gran medida a la escala de necesidades que impulsa a un individuo a actuar de una u otra manera ante determinadas situaciones, por tanto, se hace necesario que el empleado se sienta satisfecho en su empresa para que pueda prestar un servicio con calidad.

VARIABLE	SUBVARIABLE
MOTIVACIÓN	Realización Personal
	Reconocimiento aportes
	Responsabilidad
	Adecuadas Condiciones de Trabajo

• **Realización personal:**

Hace referencia a la realización integral del ser humano, la cual está íntimamente relacionada con las oportunidades que se le presentan, aplicación de habilidades, autonomía y libertad de expresión y la satisfacción de las necesidades hasta llegar a la autorrealización.

ITEM	VERDAD	FALSO
3. Mis funciones se relacionan con lo que sé y para lo que fui contratado.	1	0

ITEM	VERDAD	FALSO
18. El trabajo que realizo aquí me aporta a mi realización personal y profesional.	1	0
37. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo en la institución.	0	1
49. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.	1	0
74. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución	1	0
Máximo puntaje por ítem	4	1

• **Reconocimiento de la Aportación:**

Es el reconocimiento que la organización hace de cada uno de sus servidores, lo cual lleva a que éstos se sientan importantes dentro del ambiente organizacional por la valoración de sus labores dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

ITEM	VERDAD	FALSO
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.	1	0
32. En mi dependencia los trabajadores son valorados y reconocidos	1	0
40. Aquí se traslada o despide al trabajador con facilidad.	0	1
56. La dedicación en mi dependencia o área, merece un reconocimiento.	1	0
69. Normalmente, se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo	1	0
Máximo puntaje por ítem	4	1

• **Responsabilidad:**

Capacidad de las personas de responder por sus deberes y consecuencias de sus actos.

ITEM	VERDAD	FALSO
4. En esta organización las personas pueden ser creativas y tener iniciativa en el momento de realizar su trabajo.	1	0
20. Cuando damos ideas para mejorar estas nunca se ejecutan, no son tenidas en cuenta.	0	1
43. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios (clientes externos e internos).	1	0
57. Toda decisión que se toma, es necesario consultarla con los superiores, antes de ponerla en práctica.	1	0

ITEM	VERDAD	FALSO
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	1	0
Máximo puntaje por ítem	4	1

• **Adecuación de las condiciones de trabajo:**

Condiciones ambientales, físicas y psicosociales en las que cada persona realiza su labor al interior de una organización, así como la calidad y cantidad de insumos necesarios para dicho fin.

ITEM	VERDAD	FALSO
5. El ambiente que se respira en esta organización es tenso.	0	1
21. Las condiciones del trabajo son buenas.	1	0
41. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.	0	1
59. La mayoría de los empleados de esta institución, nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra área de trabajo.	1	0
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.	1	0
Máximo puntaje por ítem	3	2

### 3. RECIPROCIDAD

Entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización, es decir la satisfacción mutua, la cual va más allá del contrato laboral, pues es un proceso en el que el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro.

VARIABLE	SUBVARIABLE
RECIPROCIDAD	Aplicación al Trabajo
	Cuidado Patrimonio Institucional
	Retribución
	Equidad

• **Aplicación al trabajo:**

Identificación del individuo con su trabajo y con la institución de acuerdo a su profesión o estudios, experiencia, competencias y habilidades.

ITEM	VERDAD	FALSO
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.	1	0
22. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.	1	0
42. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.	0	1

ITEM	VERDAD	FALSO
58. Normalmente, las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.	1	0
71. A los trabajadores les gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	1	0
Máximo puntaje por ítem	4	1

• **Cuidado del patrimonio institucional:**

Cuidado que los servidores tienen de sus muebles, instalaciones, equipos y recursos.

ITEM	VERDAD	FALSO
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución	0	1
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local y área de trabajo.	1	0
44. Aquí, ser eficiente no implica reconocimiento de ninguna clase, por más buenos que seamos no se nos reconoce.	0	1
60. Estamos orgullosos del trabajo realizado por nuestro equipo y defendemos su imagen.	1	0
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.	1	0
Máximo puntaje por ítem	3	2

• **Retribución:**

Contribución de la organización para que los servidores logren su realización personal y profesional. Incluye remuneración, promociones, programas de integración, reconocimiento público de la labor, sistemas de capacitación, programas de bienestar social y la estabilidad laboral.

ITEM	VERDAD	FALSO
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación	1	0
24. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.	1	0
39. Aquí únicamente están pendientes de los errores.	0	1
54.- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	0	1
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas y premiadas con una mejor posición en la organización.	1	0
Máximo puntaje por ítem	3	2

• **Equidad:**

Igualdad de condiciones de trabajo para todos los servidores de la organización.

ITEM	VERDAD	FALSO
9. Aquí las promociones o ascensos se realizan por amiguismos y carecen de objetividad.	0	1
25. Aquí hay preferencias, porque las normas disciplinarias no son para todos y se aplican con subjetividad.	0	1
45. Aquí cada unidad o área trabaja por su lado.	0	1
53. En esta institución ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.	1	0
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	1	0
Máximo puntaje por ítem	2	3

#### 4. PARTICIPACIÓN

Se entiende como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro del objetivo, es decir la corresponsabilidad individual en la acción grupal dentro de los marcos de referencia de la organización. Se debe entender como la posibilidad de “hacer parte de...” y “tomar parte en...”.

VARIABLE	SUBVARIABLE
PARTICIPACION	Compromiso con la Institución
	Compatibilidad de Intereses
	Intercambio de Información
	Involucración con el cambio

##### • Compromiso con la institución:

Óptima eficiencia y eficacia en los servicios prestados, donde cada uno de los servidores asume con calidad las labores asignadas.

ITEM	VERDAD	FALSO
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.	1	0
26. Cuando hay un proyecto importante para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución.	1	0
46. Aquí las decisiones y el poder lo tienen pocas personas.	0	1
61. El espíritu de equipo de esta institución, es excelente.	1	0
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.	0	1
Máximo puntaje por ítem	3	2

• **Compatibilidad de intereses:**

Compatibilidad entre los intereses de la organización y los intereses del empleado.

ITEM	VERDAD	FALSO
11. Los objetivos de las dependencias son congruentes con los objetivos de la organización	1	0
27. A la institución lo único que le importa es cumplir con los objetivos, pero no le importa el bienestar de sus empleados.	0	1
47. Periódicamente tenemos problemas, debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).	0	1
62. Los recursos limitados de nuestra dependencia, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.	1	0
78. Aquí, las áreas y unidades viven en conflicto permanente.	0	1
Máximo puntaje por ítem	2	3

• **Intercambio de información:**

Se refiere a los procesos de comunicación al interior de la organización, lo que incluye el asertividad en la misma, calidad, rapidez y claridad en el flujo de información, entre otras.

ITEM	VERDAD	FALSO
12. Cuando requerimos información de otra área o dependencia esta fluye muy lentamente	0	1
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi grupo de trabajo es el último en enterarse.	0	1
48. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.	1	0
63. Los que poseen la información, se quedan con ella, no la dan a conocer fácilmente.	0	1
79. Aquí, la información es concentrada en unos pocos grupos	0	1
Máximo puntaje por ítem	1	4

• **Involucración en el cambio:**

Participación de los servidores en las decisiones de cambio que se viven en la organización.

ITEM	VERDAD	FALSO
13. La adopción de nuevas tecnologías nos causa malestar y recelo.	0	1

ITEM	VERDAD	FALSO
29. Los jefes no respaldan las iniciativas de los grupos.	0	1
38. Los programas de capacitación de la institución preparan a los empleados para avanzar dentro de su vida personal y profesional	1	0
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.	0	1
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.	0	1
Máximo puntaje por ítem	1	4

### ANEXO No. 3

## ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PUNO

**FECHA DE LA ENCUESTA:** noviembre 2015- enero 2016

A continuación, encontrará un cuestionario que tiene por objeto conocer la opinión de todos los servidores de la Corte Superior de Justicia de Puno, Sede Central y Sede Juliaca, con el fin de identificar aquellas áreas en las cuales debemos implementar programas de mejoras.

El cuestionario contiene una serie de reflexiones o afirmaciones que son comunes dentro de la organización. Su colaboración consiste en relacionar cada una de estas afirmaciones con la realidad de su unidad, órgano jurisdiccional, área de trabajo o grupo de trabajo.

**Sus respuestas son estrictamente confidenciales; usted no tendrá que compartirlas.**

Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y piense si aplican o no a su unidad, órgano jurisdiccional o grupo de trabajo, cargo o a su desempeño en la organización.

Marque con una equis (x) en la hoja de respuestas en el número de la pregunta su respuesta que puede ser Siempre, Casi siempre, Casi nunca o Nunca.

Trabaje cuidadosamente y con mucha atención, pues de ello dependerá el éxito de este ejercicio.

Cuando tenga una duda sobre su respuesta haga una marca provisional y regrese posteriormente a esta afirmación. Si no comprende el contenido de la reflexión, no dude en preguntar su inquietud a la persona que está coordinando el ejercicio.

En caso de duda sobre su respuesta, debe optar por aquella que tenga una mayor tendencia. **POR FAVOR NO DEJE PREGUNTAS EN BLANCO.** Sus opiniones son muy importantes.

Recuerde que este no es un test ni una prueba, luego no existen repuestas correctas e incorrectas; es solo una herramienta que, con respuestas objetivas y buen juicio, podrá ser de mucha ayuda para el desarrollo de nuestra institución.

**Es fundamental que sus respuestas sean muy honestas.  
¡MUCHAS GRACIAS POR SUS APORTES!**

### ENCUESTA AL PERSONAL EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PUNO

El cuestionario que se propone tiene por objetivo presentarles una guía real propuesta por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para la



investigación y medición del clima organizacional, abarca las variables de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que preste al realizar el presente ejercicio, con el cual se espera contribuir al mejoramiento de su organización.

1. Mi jefe se preocupa por que entendamos mejor nuestro trabajo. Liderazgo (Dirección)
2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. Liderazgo (Estímulo al trabajo)
3. Mis funciones se relacionan con lo que sé y para lo que fui contratado. Motivación (Realización)
4. En esta organización las personas pueden ser creativas y tener iniciativa en el momento de realizar su trabajo. Motivación (Responsabilidad)
5. El ambiente que se respira en esta organización es tenso. Motivación (Adecuación a las condiciones de trabajo)
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones. Reciprocidad (Aplicación al Trabajo)
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución. Reciprocidad (Cuidado del Patrimonio institucional)
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación. Reciprocidad (Retribución)
9. Aquí las promociones o ascensos se realizan por amiguismos y carecen de objetividad. Reciprocidad (Equidad)
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución. Participación (Compromiso con la productividad)
11. Los objetivos de las dependencias son congruentes con los objetivos de la organización. Participación (Compatibilidad de Intereses)
12. Cuando requerimos información de otra área o dependencia esta fluye muy lentamente. Participación (Intercambio de información)
13. La adopción de nuevas tecnologías nos causa malestar y recelo. Participación (Involucrarse con el cambio)
14. Cuando tenemos un problema especial no se sabe quién debe resolverlo. Liderazgo (Dirección)
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. Liderazgo (Estímulo por la Excelencia)
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva. Liderazgo (Solución de conflictos)
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades. Liderazgo (Estímulo al trabajo)
18. El trabajo que realizo aquí me aporta a mi realización personal y profesional. Motivación (Realización personal)
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien. Motivación (Reconocimiento de aportación)
20. Cuando damos ideas para mejorar estas nunca se ejecutan, no son tenidas en cuenta. Motivación (Responsabilidad)
21. Las condiciones del trabajo son buenas. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo)

22. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo. Reciprocidad (Aplicación al trabajo)
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local y área de trabajo. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional)
24. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo. Reciprocidad (Retribución).
25. Aquí hay preferencias, porque las normas disciplinarias no son para todos y se aplican con subjetividad. Reciprocidad (Equidad)
26. Cuando hay un proyecto importante para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución. Participación (Compromiso con la productividad)
27. A la institución lo único que le importa es cumplir con los objetivos, pero no le importa el bienestar de sus empleados. Participación (Compatibilidad de intereses)
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi grupo de trabajo es el último en enterarse. Participación (Intercambio de información)
29. Los jefes no respaldan las iniciativas de los grupos. Participación (Involucrarse con el cambio)
30. Si un trabajo parece difícil, lo retardamos y lo dejamos para el final. Liderazgo (Estímulo por la excelencia)
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír. Liderazgo (Solución de conflictos)
32. En mi dependencia los trabajadores son valorados y reconocidos. Motivación (Reconocimiento de la aportación)
33. Aquí tenemos mucho por hacer, porque no existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. Liderazgo (Dirección)
34. Aquí todos damos lo mejor de nosotros para cumplir con los objetivos. Liderazgo (Estímulo por la excelencia)
35. En mi dependencia hay egoísmo, porque cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda. Liderazgo (Estímulo al trabajo)
36. Cuando tenemos un problema de índole laboral, nadie se interesa por resolverlo. Liderazgo (solución de conflictos)
37. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo en la institución. Motivación (Realización personal)
38. Los programas de capacitación de la institución preparan a los empleados para avanzar dentro de su vida personal y profesional. Participación (Involucrarse con el cambio)
39. Aquí únicamente están pendientes de los errores. Reciprocidad (Retribución)
40. Aquí se traslada o despide al trabajador con facilidad. Motivación (Reconocimiento de la aportación)
41. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo)
42. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece. Reciprocidad (Aplicación al trabajo)
43. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios (clientes externos e internos). Motivación (Responsabilidad)
44. Aquí, ser eficiente no implica reconocimiento de ninguna clase, por más buenos que seamos no se nos reconoce. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional)

45. Aquí cada unidad o área trabaja por su lado. Reciprocidad (Equidad)
46. Aquí las decisiones y el poder lo tienen pocas personas. Participación (Compromiso con la productividad)
47. Periódicamente tenemos problemas, debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores). Participación (Compatibilidad de intereses)
48. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. Participación (Intercambio de información)
49. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco. Motivación (Realización personal)
50. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen, es decir, que hay improvisación. Liderazgo (Estimulo al Trabajo)
51. Mi jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. Liderazgo (Dirección)
52. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos. Liderazgo (Estimulo por la excelencia)
53. En esta institución ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores. Reciprocidad (Equidad)
- 54.- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. Reciprocidad (Retribución)
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. Liderazgo (Solución de conflictos).
56. La dedicación en mi dependencia o área, merece un reconocimiento. Motivación. (Reconocimiento de la aportación)
57. Toda decisión que se toma, es necesario consultarla con los superiores, antes de ponerla en práctica. Motivación (Responsabilidad)
58. Normalmente, las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo. Reciprocidad (Aplicación al trabajo)
59. La mayoría de los empleados de esta institución, nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra área de trabajo. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo)
60. Estamos orgullosos del trabajo realizado por nuestro equipo y defendemos su imagen. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional)
61. El espíritu de equipo de esta institución, es excelente. Participación (Compromiso con la productividad)
62. Los recursos limitados de nuestra dependencia, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución. Participación (Compatibilidad de intereses)
63. Los que poseen la información, se quedan con ella, no la dan a conocer fácilmente. Participación (Intercambio de información)
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. Participación (Involucrarse con el cambio)
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo)
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas y premiadas con una mejor posición en la organización. Reciprocidad (Retribución)
67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar. Liderazgo (Dirección)
68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros, son poco sinceras. Liderazgo (Solución de conflictos)

69. Normalmente, se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo. Motivación (Reconocimiento de la aportación)
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo, es poco exigente. Liderazgo (Estímulo por la excelencia)
71. A los trabajadores les gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. Reciprocidad (Aplicación al trabajo)
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional)
73. Aquí, los resultados, son el fruto del trabajo de unos pocos, porque no todos están comprometidos Liderazgo (Estímulo al trabajo)
74. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución. Motivación (Realización personal)
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal. Motivación (Responsabilidad)
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado. Reciprocidad (Equidad)
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos. Participación (Compromiso con la productividad)
78. Aquí, las áreas y unidades viven en conflicto permanente. Participación (Compatibilidad de intereses)
79. Aquí, la información es concentrada en unos pocos grupos. Participación (Intercambio de información)
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución. Participación (Involucrarse con el cambio)

ADM. PUNO

COMO MARCAR

INCORRECTO      
CORRECTO

ENCUESTADO

MAGISTRADO   
RELATOR/SECRETARIO (Sala)   
SECRETARIO   
ASITENTE/TECNICO   
ADMINISTRATIVO

SEDE JUDICIAL

ANANEA  MOHO   
AYAVIRI  PUNO   
AZANGARO  PUTINA   
CHUPA  SAN ANTON   
HUANCANE  SANDIA   
JULIACA  SANTA ROSA   
LAMPA

FICHA DE RESPUESTAS

ENCUESTADO	SEDE JUDICIAL	ENCUESTADO	SEDE JUDICIAL
ENCUESTADO	SEDE JUDICIAL	ENCUESTADO	SEDE JUDICIAL
1 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	21 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	41 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	61 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	22 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	42 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	62 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	23 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	43 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	63 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	24 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	44 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	64 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	25 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	45 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	65 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	26 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	46 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	66 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
7 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	27 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	47 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	67 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
8 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	28 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	48 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	68 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	29 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	49 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	69 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
10 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	30 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	50 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	70 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
11 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	31 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	51 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	71 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	32 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	52 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	72 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
13 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	33 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	53 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	73 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
14 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	34 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	54 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	74 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
15 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	35 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	55 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	75 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
16 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	36 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	56 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	76 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
17 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	37 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	57 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	77 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
18 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	38 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	58 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	78 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
19 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	39 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	59 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	79 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
20 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	40 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	60 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	80 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS
<p>¿En qué medida con la incorporación de los Gerentes Públicos en el Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano, se ha logrado obtener determinado impacto en el Clima Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Puno entre los años 2011- 2015?</p>	<p>La incorporación de Gerentes Públicos del Programa SERVIR en la Corte Superior de Justicia de Puno desde el año 2011, ha presentado una serie de dificultades que han sido afrontados con el cambio consecutivo de los mismos, lo que no ha permitido imprimir continuidad en las políticas públicas de Gestión del Talento Humano, en sus diversos procesos que van desde la planificación de Recursos Humanos hasta las políticas de mejoramiento y control del desempeño o resultados; esto por la especial forma de gestionar la institución, con diferentes enfoques gerenciales y diversos tipos de liderazgo, además de una serie de factores internos que han impactado de alguna manera en el desarrollo del clima organizacional.</p> <p>No existen investigaciones en este campo ni en el nivel del clima organizacional que nos permita tener elementos claros para interpretar, determinar e identificar los avances o retrocesos en la Gestión del Talento Humano y su impacto en el clima organizacional para evaluar la aplicación de la reforma y modernización que se ha iniciado y si ello se puede atribuir a la misma.</p>	<p>Determinar en qué medida la incorporación de los Gerentes Públicos en el Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano, ha logrado obtener determinado impacto en el Clima Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Puno entre los años 2011- 2015</p>	<p>La incorporación de Gerentes Públicos en la Administración de la CSJPU constituye uno de los factores más importantes de influencia e impacto positivo de las políticas públicas de reforma y modernización de la Gestión del Talento Humano sobre el desarrollo del clima organizacional y la efectividad institucional.</p>

<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<p>1.- ¿Cuáles han sido los factores e impacto del accionar de los Gerentes Públicos en su incorporación a la CSJPU durante el periodo comprendido entre los años 2011 al 2015, en el campo específico de los componentes y actividades en el Sistema Administrativo de Gestión del Talento Humano, sobre el nivel del Clima Organizacional?</p>	<p>1.- Las políticas públicas desarrolladas e implementadas por los Gerentes Públicos en el Sistema de Gestión del Talento Humano en la CSJPU en el periodo 2011 al 2015, no han sido del todo coherentes, ni sistemáticas, con avances en algunos componentes y retrocesos en otros. Tampoco han tenido continuidad en el tiempo, encontrando en los colaboradores resistencias y cuyos factores y realidad no son conocidos de manera sistematizada, que no están debidamente identificados en cuanto al rol o papel en el logro de los objetivos institucionales previstos en su Plan Estratégico, propiciando la escasa contribución a la generación de Valor Público de los Servicios de Administración de Justicia que se ofrecen, por lo que se mantiene la escasa aceptación de parte de los ciudadanos, quienes mantienen una imagen negativa sobre el cumplimiento de la misión institucional.</p>	<p>1.- Determinar los factores e impacto del accionar de los Gerentes Públicos en su incorporación a la CSJPU durante el periodo comprendido entre los años 2011 al 2015, en la Gestión Organizacional, sobre el nivel del Clima Organizacional.</p>	<p>1.- El liderazgo y el nivel de alta calidad gerencial aplicado por los Gerentes Públicos que han cumplido funciones en la CSJPU en el periodo 2011 al 2015, se constituye en uno de los más importantes factores que permitió lograr impactos positivos en el desarrollo de los diversos componentes y actividades de la Gestión del Talento Humano.</p>
<p>2.- ¿Cuál es el nivel que presentan- como Línea Base- las percepciones de los colaboradores administrativos y jurisdiccionales sobre las variables y dimensiones del Clima</p>	<p>2.- No existe una Línea Base de las percepciones y opiniones de los colaboradores de la CSJPU, tanto administrativos como jurisdiccionales, respecto al nivel del clima organizacional, sus variables y dimensiones, en la institución, las mismas que se presentan de manera fragmentada y poco analizadas, impidiendo tener información suficiente y adecuada para analizar y explicar el comportamiento organizacional, así como el</p>	<p>2.- Realizar un diagnóstico de “Línea Base”, para determinar el nivel de las percepciones de los colaboradores administrativos y jurisdiccionales sobre el Clima Organizacional, sus</p>	<p>2.- El desarrollo y elaboración de un diagnóstico de “Línea base” sobre el clima organizacional percibido por los colaboradores administrativos y jurisdiccionales en las</p>

<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
Organizacional en la CSJPU?	<p>efecto de ella en el nivel de desempeño individual y colectivo, conocimientos necesarios para la toma de decisiones asertivas y sustentadas para el diseño y la aplicación de políticas públicas en el campo de la Gestión del Talento Humano que permita el logro de los objetivos y planes de desarrollo institucional.</p> <p>Esta situación impide una adecuada prestación del servicio de administración de justicia y el cumplimiento de la misión y visión institucional en beneficio de los ciudadanos</p>	variables y dimensiones en la CSJPU.	<p>unidades orgánicas de la CSJPU posibilitará contar con elementos vitales para el mejoramiento de la Gestión y elaboración-aplicación de políticas públicas para el mejoramiento y desarrollo de la Gestión del Talento Humano en función de los resultados que se obtengan.</p>
3.- ¿Cuál es el significado e implicaciones de la introducción de un Programa de Cambio Organizacional, encaminadas al establecimiento de políticas públicas para el crecimiento y desarrollo de la Gestión del Talento Humano de la CSJPU?	3.- La incorporación del Cuerpo de Gerentes Públicos, constituye un hecho sustancial de cambio organizacional que no ha sido analizado en lo que respecta a sus implicancias en el desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano, tema que ha sido dejado de lado en el análisis de su contexto y relación con el Comportamiento y Cambio Organizacional, impidiendo el mejoramiento articulado y consistente de la performance institucional en beneficio de la generación de valor público para sus “clientes” internos y externos.	3.- Proponer los lineamientos de un Programa de Cambio Organizacional, encaminado al establecimiento de políticas públicas dirigidas al mejoramiento y desarrollo de la Gestión del Talento Humano de la CSJPU.	3.- El proceso de cambio organizacional se vislumbra como un factor trascendental cuyos efectos e impacto buscan el mejoramiento del nivel de clima organizacional y el desarrollo de la Gestión del Talento Humano en la CSJPU