

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD CENTRO  
POBLADO BOCA DEL RÍO, 2016**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. MIREILLY CATHERINNE MERCEDES NUÑEZ VARGAS**

**Bach. MARTIN LUIS DELGADO FERNANDEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Tacna - Perú**

**2016**

## DEDICATORIA

Ésta tesis es el resultado de esfuerzo, dedicación y perseverancia, en busca de lograr una satisfacción personal y profesional, por ello se lo dedico a Dios, por guiarme en todo momento en la ejecución de mi proyecto de investigación, a mis queridos padres, por darme la formación necesaria y cultivar en mí la responsabilidad para cumplir día a día el logro de los objetivos propuestos.

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis se la dedicamos a nuestros padres y familia quienes nos han apoyado para poder llegar a esta instancia de nuestros estudios, también a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de TABLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>x</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xi</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>El problema de investigación .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>2</b>
1.2.1. Problema general.....	2
1.2.2. Problemas específicos .....	2
<b>1.3. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>3</b>
1.3.1. Objetivo general .....	3
1.3.2. Objetivos específicos .....	3
<b>1.4. Justificación e importancia de la investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Ámbito nacional.....	6
2.1.2. Ámbito internacional.....	6
<b>2.2. Bases teóricas.....</b>	<b>8</b>
2.2.1. Concepto de clima organizacional .....	8
2.2.2. Tipos de clima organizacional .....	14

2.2.3. Satisfacción del cliente interno .....	17
2.2.4. Desempeño laboral.....	20
2.2.5. Evaluación del desempeño laboral.....	21
2.2.6. Importancia de la evaluación del desempeño .....	22
2.2.7. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	22
<b>2.3. Glosario de términos .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4. Hipótesis de la investigación.....</b>	<b>32</b>
2.4.1. Hipótesis general.....	32
2.4.2. Hipótesis específicas .....	32
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>34</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Diseño de la investigación.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Tipo de investigación .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3. Identificación y operacionalización de las variables .....</b>	<b>34</b>
3.3.1. Operacionalización de la variable independiente.....	34
3.3.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	35
<b>3.4. Población y muestra .....</b>	<b>36</b>
3.4.1. Población.....	36
3.4.2. Muestra.....	37
<b>3.5. Instrumentos.....</b>	<b>37</b>
<b>3.6. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos .....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>38</b>
<b>PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1. Análisis e interpretación de datos obtenidos en encuestas dirigidos a los empleados de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>64</b>
<b>COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>

<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 1. Matriz de consistencia .....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 2. Encuesta dirigida a los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Boca del Rio .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 3. Ficha de desempeño laboral .....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cronología de la definición de clima</i> .....	9
Tabla 2. <i>Relación y diferencia del clima organizacional y otros conceptos</i> .....	19
Tabla 3. <i>Operacionalización de la variable independiente</i> .....	35
Tabla 4. <i>Operacionalización de la variable dependiente</i> .....	36
Tabla 5. <i>Población de la Municipalidad del CP. Boca del Rio</i> .....	36
Tabla 6. <i>Análisis de la cooperación en las relaciones interpersonales</i> .....	38
Tabla 7. <i>Análisis de los conflictos en el ambiente laboral</i> .....	40
Tabla 8. <i>Análisis de la toma de decisión de los superiores</i> .....	41
Tabla 9. <i>Análisis del compañerismo en el trabajo</i> .....	43
Tabla 10. <i>Análisis del reconocimiento del desempeño de los trabajadores</i> .....	44
Tabla 11. <i>Análisis del respeto laboral</i> .....	45
Tabla 12. <i>Análisis de la satisfacción laboral</i> .....	47
Tabla 13. <i>Análisis de la libertad de expresión en el centro de trabajo</i> .....	48
Tabla 14. <i>Análisis del mejoramiento de procesos de la alta dirección</i> .....	50
Tabla 15. <i>Análisis del interés de fijación de metas de la alta dirección</i> .....	51
Tabla 16. <i>Análisis de la personalidad del encargado de área</i> .....	53
Tabla 17. <i>Análisis de la importancia de la iniciativa y creatividad laboral</i> .....	54
Tabla 18. <i>Análisis del fomento de integración entre los trabajadores</i> .....	56
Tabla 19. <i>Análisis de la realización de capacitaciones para el personal</i> .....	57

Tabla 20. <i>Análisis de la importancia del grado profesional del personal</i> .....	59
Tabla 21. <i>Análisis de las condiciones del ambiente físico laboral</i> .....	60
Tabla 22. <i>Análisis del resultado de la presión laboral en los trabajadores</i> .....	62
Tabla 23. <i>Análisis de correlación entre las variables</i> .....	64



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Variables que determinan las particularidades de una organización .....	13
<i>Figura 2.</i> Análisis de la cooperación en las relaciones interpersonales .....	39
<i>Figura 3.</i> Análisis de los conflictos en el ambiente laboral.....	40
<i>Figura 4.</i> Análisis de la toma de decisión de los superiores.....	42
<i>Figura 5.</i> Análisis del compañerismo en el trabajo .....	43
<i>Figura 6.</i> Análisis del reconocimiento del desempeño de los trabajadores.....	44
<i>Figura 7.</i> Análisis del respeto laboral.....	46
<i>Figura 8.</i> Análisis de la satisfacción laboral.....	47
<i>Figura 9.</i> Análisis de la libertad de expresión en el centro de trabajo.....	49
<i>Figura 10.</i> Análisis del mejoramiento de procesos de la alta dirección .....	50
<i>Figura 11.</i> Análisis del interés de fijación de metas de la alta dirección .....	52
<i>Figura 12.</i> Análisis de la personalidad del encargado de área .....	53
<i>Figura 13.</i> Análisis de la importancia de la iniciativa y creatividad laboral .....	55
<i>Figura 14.</i> Análisis del fomento de integración entre los trabajadores .....	56
<i>Figura 15.</i> Análisis de la realización de capacitaciones para el personal.....	58
<i>Figura 16.</i> Análisis de la importancia del grado profesional del personal .....	59
<i>Figura 17.</i> Análisis de las condiciones del ambiente físico laboral .....	61
<i>Figura 18.</i> Análisis del resultado de la presión laboral en los trabajadores .....	62

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Menor Boca del Rio. La metodología de la investigación es de diseño no experimental para lo cual se utilizará como instrumento una encuesta dirigida para los 74 trabajadores de la Municipalidad donde cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva del servicio que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima organizacional. Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, obtuve los resultados a través del programa IBM Spss Statistics Visor, el cual en conclusión se permitió determinar que el clima organizacional influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima organizacional.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño laboral, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, habilidades de desarrollo, destreza laboral.

## ABSTRACT

The present research aims to determine the relationship of the organizational climate in the performance of the workers of the Municipality of the Center Population Menor Boca del Rio.

The methodology of the research is of non-experimental design for which a survey will be used as instrument Addressed to the 74 employees of the municipality where the results measured the dimensions: productivity, position procedure, commitment, behaviors, corporal aspects, service perspective, service perspective that correspond to work performance and structure, individual responsibility, Risks and decision-making and conflict tolerance that corresponds to the evaluation of the organizational climate. After applying the instruments and collecting the data, I obtained the results through the IBM Spss Statistics Visor program, which in conclusion allowed to determine that the organizational climate influences the performance, that is to say that a worker has a better performance when he perceives or Experience a better organizational climate.

Key words: organizational climate, work performance, teamwork, leadership skills, developmental skills, work skills.

## INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado clima organizacional.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo”.

Por ello en el presente trabajo titulado “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD C.P. BOCA DEL RIO, AÑO 2016”, se pretende determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad del centro poblado Boca Del Rio.

A continuación se describen los capítulos que contiene el presente trabajo de investigación:

Capítulo I. Comprende el planteamiento del problema, en este se hace un enunciado y formulación del problema, se plantean los objetivos de la investigación, además se desarrolla su respectiva justificación en la cual se especifica la importancia y utilidad que tiene la investigación, se delimita el fenómeno a estudiar.

Capítulo II. Contiene el marco de referencia de la investigación, el cual incluye los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional; incluye también las bases teóricas donde se desarrollan todos los temas pertinentes de la investigación y por último se hace una formulación de hipótesis.

Capítulo III. Consta de la metodología de la investigación, donde se describe el tipo de estudio realizado, se presenta la población y muestra en estudio y las técnicas e instrumentos aplicados.

Capítulo IV. Contiene el análisis e interpretación de resultados, donde previamente se han implementado las técnicas e instrumentos de recolección de información, el cual fue a través de la encuesta, la cual se aplicó a los trabajadores de la Municipalidad C.P. Boca del Rio. Se presenta la respectiva tabulación de las preguntas y posteriormente su análisis.

Finalmente, se desarrollan las respectivas conclusiones y recomendaciones, se presenta la bibliografía utilizada en el desarrollo de toda la investigación, así como los respectivos anexos que complementaran de mejor manera el trabajo presentado.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

El clima organizacional<sup>1</sup> se presenta como un factor fundamental para la consolidación de un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las funciones de los trabajadores, y consecuentemente para el logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, el clima organizacional repercute en el comportamiento laboral de los trabajadores, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, y el éxito.

La Municipalidad del centro poblado Boca del Rio no escapa a esta realidad, la actitud de su personal no es precisamente la más favorable para el desarrollo de las diferentes actividades de la organización, observándose que la cooperación no sería precisamente una de las características resaltantes dentro del desarrollo de las relaciones interpersonales en las diferentes áreas de trabajo.

Toda esta problemática repercutiría negativamente en el desempeño laboral del personal que trabaja en la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, ya que al presentarse condiciones inadecuadas del ambiente laboral para el desarrollo de sus

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. *Comportamiento Organizacional*. 2004

funciones disminuyen la productividad de trabajo, ocasionando bajos niveles de desempeño laboral, lo que afecta negativamente a la gestión de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio y dificulta el desarrollo eficaz de las actividades propias de su naturaleza.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo influye el compromiso ético en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú?
- ¿Cómo influyen las habilidades de desarrollo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú?
- ¿En qué medida el trabajo en equipo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú?
- ¿De qué manera influye la proactividad en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú?

- ¿Cómo influye la capacidad de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú?
- ¿Cómo influye la capacidad de aprendizaje en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna-Perú.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la influencia del compromiso ético en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna – Perú.
- Evaluar las habilidades de desarrollo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú



- Establecer la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú
  
- Determinar de qué manera influye la proactividad en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú
  
- Analizar la capacidad de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú
  
- Establecer la influencia de la capacidad de aprendizaje en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú

#### **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

Un clima organizacional inadecuado afectaría negativamente al desempeño laboral de los trabajadores de la institución, lo que provocaría el incumplimiento de los objetivos de la misma: eficiencia y eficacia en servicios públicos.

Un clima organizacional negativo no sólo repercute en la labor del trabajador, sino en toda la sociedad, puesto que al ser postergados los requerimientos por una inadecuada atención del personal, se produce un desequilibrio, social ocasionado por la insatisfacción de los usuarios, produciendo el descrédito de la institución.

Por ello, demostrar que el clima organizacional tiene una importante influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, es un tema relevante para la sociedad misma y necesaria para conseguir el eficaz funcionamiento de la institución.

El progreso o desarrollo de la institución sólo se conseguirá si los trabajadores se desenvuelven en un adecuado clima organizacional; por tanto, solucionar este problema es fundamental, ya que afecta directamente a toda la organización y estructura institucional y por ende al cumplimiento de los objetivos y metas de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio.

Asimismo, la correspondencia entre la ubicación en la estructura orgánica de la institución y la formación profesional del trabajador permitirá el buen funcionamiento de ésta. Esta correspondencia entre ubicación, organización y profesión del trabajador permitirá un buen organizacional, logrando así mejorar el servicio de administración pública.

## CAPÍTULO II

### LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Ámbito nacional**

En el Perú, Merino y Díaz (2004)<sup>2</sup> A, indagaron sobre el “nivel de Satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque”, en cuatro dimensiones: a) nivel de satisfacción del personal con respecto al trabajo que realizan) en su centro laboral, c) la relación con sus jefes y compañeros y d) la satisfacción con respecto a los incentivos, remuneraciones y capacitaciones que reciben.

La muestra estuvo conformada por 250 trabajadores encuestados con un margen con un margen de confiabilidad del 95% y de error 5% concluye que el nivel de satisfacción laboral de la empresa pública y privada de Lambayeque e s de un nivel medio y bajo, dado que en tan solo el 30% presenta un nivel alto de satisfacción, es decir más de la mitad esta entre un nivel bajo y medio.

##### **2.1.2. Ámbito internacional**

En México, Hessem, Gomez & Bonales (2010) realizaron el estudio denominado CLIMA ORGANIZACIONAL de una institución pública de educación superior en Morelia México. El objetivo de la investigación fue

---

<sup>2</sup> Mirko Merino y Alfredo Diaz. Estudios empresariales. 2004

analizar cómo el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género impactan en el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior en Morelia, Michoacán, México. La investigación por tanto fue correlación, de campo ya que la información se buscó con los docentes de manera directa a través de la entrevista y la hipótesis a comprobar fue, el clima organizacional de la Institución depende del salario, el otorgamiento de promociones a los docentes, de los equipos de trabajo, de las decisiones basadas en la equidad de género, de la motivación laboral y del liderazgo. Entre los resultados que se obtuvieron, se observó, que el comportamiento de los docentes frecuentemente es de malestar hacia sus compañeros, las relaciones entre docentes son distantes, no existen relaciones de colaboración para el trabajo en equipo. También se observó una notoria inconformidad por las promociones de plazas otorgadas, el pago oportuno y el déficit presupuestal en el pago de prestaciones.

En España, Alonso p (2008), realizó un “estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración” en Huelva. Partiendo del modelo de las carencias del trabajador, la investigadora analizó si había diferencias en la percepción de la satisfacción laboral, en una muestra de 80 sujetos pertenecientes al personal de administración y servicios de una universidad pública. Los resultados muestran un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de más edad y los con un mayor nivel de antigüedad y con un contrato de interino. Se concluye que son los factores externos, se concluye que son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menor satisfacción en esta muestra,

independientemente de las distintas variables medidas. Se hace necesario acciones concretas para mejorar la comunicación vertical.

En México Garza D. (2010) investigo el clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad publica en el Estado de Tamaulipas, encuentra que en ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es neutral, ya que el 52.50% de la media percibida en las dimensiones evaluadas se encuentran en esta escala (autonomía trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, equidad innovación, promoción y carrera, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo). Asimismo la puntuación de la media general es de 3.32 lo que corrobora lo encontrado.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Concepto de clima organizacional**

Investigadores tales como, Campbell, Dunnette, Laufer y Weick (1970), James y Jones (1974), Schneider (1975) y Naylor, Pritchard & Ilgen (1980) citados por Chiang, Martín & Núñez (2010) han intentado clarificar los aspectos relevantes en la definición de clima organizacional. Estos conceptos han evolucionado desde aquellas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de las percepciones donde se afirma que dominan los factores situacionales u organizacionales a esquemas cognitivos, de donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones en la que personas y situación interactúan (Tabla 1). Sin embargo, a decir de Rousseau

(1988) no hay investigaciones que señalen cuál de estas evidencias empíricas han recibido más apoyo.

Tabla 1. *Cronología de la definición de clima*

Año	Autor	Definición
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales 1) Distinguen una organización de otra, 2) perduran a través del tiempo, e 3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Litwin	Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influyen sobre la conducta de éstos.
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en las percepciones particulares.
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la
1986	DeWitte y De Cock	organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Fuente: Chiang & Núñez 2010,p. 28 -29

Otros estudiosos, como Hall (1996, citado por Cabanillas (2010) indican que el clima organizacional es el (...) conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización.

Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Es evidente, que un clima organizacional favorable, es una inversión a largo plazo, en tal sentido, el medio en que el trabajador se desenvuelve, forma parte del activo de una institución y ser valorado como tal.

En relación a lo expuesto, coincidimos con Johannesson (1973), citado por Cabanillas, (2010) cuando afirma que la conceptualización del clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva (conjunto de características permanentes que posee una organización) y la perceptual (opinión que el trabajador se forma de su centro de trabajo) y postula que el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Éstos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (Álvarez, 2001) Es claro que los integrantes de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza, perciben en forma activa e interpretan su ambiente laboral e influye en sus conductas y actitudes.

Brunet, (1987 citado por García e Ibarra) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:



- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

También se le define al clima organizacional, como la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998). Según Brunet (2007), en una realidad social hay tres dimensiones que determinan las características propias de una organización (Figura 1), las que a su vez determinan los grandes tipos de clima organizacional:



Figura 1. Variables que determinan las particularidades de una organización

Fuente: Brunet (2007)

Al respecto, según Garza (2010) cabe precisar que la combinación de los tres tipos de variables (causales, intermedias y finales) permitiría determinar dos grandes tipos de clima organizacional

En 1982 Joyce y Slocum definen el clima psicológico, como las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.

En 1986 Dewitte y De Cock definen que el clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

En 1988 Rousseau afirma que son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.

En 1990 Reichers y Schneider exponen que son percepciones compartida de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

### **2.2.2. Tipos de clima organizacional**

No existe consenso sobre la clasificación de los tipos de clima organizacional, sin embargo según Rousseau (1988)<sup>3</sup> se puede considerar lo siguiente:

- **Clima psicológico:** constituido esencialmente por las percepciones que los individuos tienen de su entorno, las que son de naturaleza psicológica y abstracta, ya que no son propiamente descripciones de la realidad, sino que

---

<sup>3</sup> Monografias.com. Clima laboral en las organizaciones. Sf. Extraído de <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones>

reflejan como los individuos organizan las experiencias de su entorno. Los aspectos que conforman el clima psicológico, comprenden la personalidad, los estilos de pensamiento, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: a) el entorno próximo de un individuo puede ser único y b) las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones (James y Sells, en 1981 citado por Chiang, Martín & Nuñez 2010)

- **Clima agregado:** es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal. Es decir, debe existir un cierto grado de acuerdo entre el personal de la organización acerca de ese atributo que se pretende medir desde el punto de vista psicológico. Los climas agregados están contruidos basándose en los miembros de las unidades formales de la organización (ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la planta y la división.) y con acuerdo o consenso en las percepciones. La razón fundamental que hay detrás de agregar los datos de los individuos a un nivel determinado es asumir a priori que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que éste, puede identificarse determinando las diferencias entre unidades (Joyce y Slocum, 1979 citado por Chiang Martin & Nuñez 2010).
- **Clima colectivo:** Rousseau (1988) definió los climas colectivos como el acuerdo que surgen entre los individuos respecto a las percepciones de los

contextos organizacionales. La diferencia entre el clima colectivo y el clima agregado, radica en que el primero no corresponde a las unidades formales de la organización, como en el caso de los climas agregados. Los climas colectivos están compuestos por las percepciones de los individuos para quienes las situaciones tienen valores comunes y por ello tienen percepciones similares. Al respecto Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar clusters o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento. Estos miembros organizacionales se denominan climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima.

- **Clima organizacional:** se ha definido el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988) de otro lado, Joyce y Slocum (1988) citado por Chiang & Nuñez (2010) han argumentado que, si el personal de una organización comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional; en tal sentido, estamos refiriéndonos a como los individuos en general perciben su organización. Sin embargo debe tenerse en cuenta, que el informe del nivel individual sea una representación exacta de los factores de la organización, los individuos deben tener un marco claro, constante y común de referencia (su grupo de trabajo o su organización).

Distintos investigadores han argumentado que no puede existir clima organizacional si no existe consenso entre los individuos (Drexler, 1977 y Joyce y Slocum, 1979 citado por Rousseau, 1988). Por tanto, los individuos deben tener un marco de referencia común, que sea claro y consistente, como es la organización. En cuanto a la utilidad del conocimiento del clima organizacional, Goncalves (2000) afirma que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### **2.2.3. Satisfacción del cliente interno**

Antes de abordar las variables denominados satisfacción del cliente interno, conviene diferenciar el concepto de clima organizacional, de otros conceptos que a menudo se consideran como sinónimos o equivalentes:

**Satisfacción:** el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral.

Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales (Colombia, departamento administrativo de la función pública, 2001,17).

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener<sup>4</sup>.

La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo de satisfacción o un sentimiento negativo de insatisfacción, según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se vería afectado por el CO (Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001).

**La motivación:** posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencias y empeño y vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traduce en la personalidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales y otros.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo, pero que su nivel productivo sea bajo, en cada uno de los casos hay desajustes que corregir (Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001)

---

<sup>4</sup> Definicion.de. *Satisfaccion*. Sf. <http://definicion.de/satisfaccion/>

**Cultura:** hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia. Así, mientras el CO es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

Ahora podemos establecer las siguientes precisiones: “El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos” (Toro, 2001)

En la siguiente Tabla, se resume la relación y diferenciación entre los conceptos y constructos mencionados:

Tabla 2. *Relación y diferencia del clima organizacional y otros conceptos*

CONTENIDO PREDOMINANTE			
Constructos	Cognitivo	Afectivo	Conductual
Clima	SI		
Motivación			SI
Satisfacción		SI	
Cultura	SI	SI	SI

Fuente: Toro citado Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, (2001)



#### **2.2.4. Desempeño laboral**

El desempeño laboral según Chiavenato (2000), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” otros autores como:

Milkovich y Boudrem (1994) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea que deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2000), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetos propuestos.

El desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

#### **2.2.5. Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Al respecto, Chiavenato, expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides, relaciona la evaluación del desempeño laboral con competencias, afirmando que en medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño.

Según Werther y Davis (1996), constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

#### **2.2.6. Importancia de la evaluación del desempeño**

“Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Alonso Martín, 2008) p.28.

#### **2.2.7. Objetivos de la evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado” (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010) p.65.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

### 2.3. Glosario de términos

- 1) **Actitud.** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.
- 2) **Actividad.** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados. Término conexo: intervención para el desarrollo.
- 3) **Agrupación organizativa.** Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
- 4) **Ambiente laboral.** se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

- 5) **Aprendizaje.** Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.
  
- 6) **Asertividad.** es aquella habilidad personal que nos permite expresar de forma adecuada nuestras emociones frente a otra persona, y lo hacemos sin hostilidad ni agresividad. Una persona asertiva sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social.
  
- 7) **Autoestima.** Grado en que una persona se acepta o se rechaza.
  
- 8) **Autoridad formal.** Poder derivado de la posición ocupada por las personas.
  
- 9) **Bienestar laboral.** Se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.
  
- 10) **Calidad.** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
  
- 11) **Calidad de trabajo.** Se refiere al trabajo preciso y completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo

- 12) **Capacitación.** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.
- 13) **Capital humano.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
- 14) **Cargo.** Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.
- 15) **Carrera profesional.** Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona
- 16) **Clima organizacional.** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.
- 17) **Competencia.** Conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.
- 18) **Competencias.** Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera

integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

19) **Competencia profesional.** Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.

20) **Competencias técnicas.** comprensión teórica o práctica de un asunto u objeto de la realidad.

21) **Comportamiento.** Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.

22) **Comunicación.** Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

23) **Conducta.** Forma de conducirse ante una situación. Tiene propósitos específicos conscientes o no. Forma de actuar adquirida o aprendida. Conjunto de reglas lógicas que guían el pensamiento y la práctica.

24) **Conflictos.** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se

inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses

25) **Control.** Es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.

26) **Coordinación.** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

27) **Cooperación.** Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación

28) **Cooperativismo.** Actitud o tendencia motivada por el deseo de proteger los propios intereses de un sector profesional por parte de sus miembros aunque entren en conflicto con los de la sociedad en general

29) **Desarrollo de recursos humanos.** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.



- 30) **Desarrollo profesional.** El mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.
- 31) **Desempeño.** Complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa.
- 32) **Dirección.** Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas
- 33) **Eficacia.** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"
- 34) **Eficaz.** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.
- 35) **Eficiencia.** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".
- 36) **Empresa.** La empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

- 37) **Entrenamiento.** Se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.
- 38) **Estructura.** Es el conjunto formal de dos o más elementos y que subsiste inalterado sea el cambio, sea en la diversidad de contenidos, o sea, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones.
- 39) **Ética.** Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.
- 40) **Formación.** El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.
- 41) **Gerencia.** Es el proceso de plantación. Organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permita mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.
- 42) **Gerente.** Es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la accesoria del órgano de gestión de personal, que establece, los medios y los criterios para tal evaluación.

- 43) **Gestión del desempeño.** Son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada persona en la organización, su objetivo establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal
- 44) **Grupo.** Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.
- 45) **Habilidad.** Es una capacidad desarrollada por medio de un conjunto de procedimientos que pueden ser analizados en forma consciente, lo que permitirá autoevaluar el desempeño cognitivo con el fin de introducir las modificaciones pertinentes
- 46) **Indicador.** Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.
- 47) **Indicador del desempeño.** Variable que permite verificar cambios debidos a la intervención para el desarrollo o que muestra resultados en relación con lo que se ha planeado. Términos conexos: seguimiento del desempeño, medición de los resultados.
- 48) **Jerarquía.** Las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por lo tanto debe existir una jerarquía. Existen objetivos de la empresa como un todo, de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista. La negociación versa sobre salarios, número de horas de trabajo, margen de beneficios, seguridad en el

trabajo y otros temas relacionados con las condiciones laborales. Se pueden negociar todos estos temas o sólo algunos de ellos

49) **Operaciones.** Regularmente lo constituyen subsistemas (órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema

50) **Organización.** La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados en el ambiente.

51) **Productividad.** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

52) **Puesto.** Se define como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa

53) **Rendimiento.** El rendimiento es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Se trata del producto o la utilidad que rinde alguien o algo. Aplicado a una persona, el término también hace referencia al cansancio o a la falta de fuerzas.

54) **Rotación de puestos.** Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

55) **Relaciones humanas.** Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

## **2.4. Hipótesis de la investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna-Perú.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- El compromiso ético influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna – Perú.
- Las habilidades de desarrollo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna – Perú
- El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú
- La proactividad influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú

- La capacidad de liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú
- La capacidad de aprendizaje influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, Tacna - Perú

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1. Diseño de la investigación**

En el presente trabajo de investigación el diseño es no experimental (puesto que no se manipula la variable independiente), por el tiempo se trata de una investigación transversal debido a que se aplicará un cuestionario con la finalidad de obtener una muestra significativa de la población en un momento y tiempo específico. Según la finalidad es un diseño correlacional.

#### **3.2. Tipo de investigación**

Aplicativa, relacional y causal, debido a que se buscará la utilización u aplicación de los conocimientos o teorías existentes a través de la relación de variables, tanto del clima organizacional y el desempeño laboral

#### **3.3. Identificación y operacionalización de las variables**

##### **3.3.1. Operacionalización de la variable independiente**

En la siguiente tabla se observa la operacionalización de la variable independiente:

Tabla 3. *Operacionalización de la variable independiente*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>
Variable Independiente  Clima organizacional	Es la percepción que tienen los trabajadores con respecto a su entorno laboral y en función a sus posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionado con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.(Montalva, 2008)	El clima organizacional es determinado a través de la evaluación del conjunto de características que poseen los trabajadores en relación a su entorno laboral	Compromiso ético Habilidades de desarrollo Trabajo en equipo Proactividad Capacidad de liderazgo  Capacidad de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.2. Operacionalización de la variable dependiente**

En la siguiente tabla se presenta la operacionalización de la variable dependiente:



Tabla 4. Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Variable dependiente Desempeño laboral	Son aquellas acciones o comportamientos en los empleados que son relevantes para la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias.	El desempeño laboral es determinado a través de la medición del nivel de cada una de las características que lo conforman	Conocimiento profesional Destreza laboral Manejo de conflictos y trabajo bajo presión Procesamiento racional Cumplimiento de tareas

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

La población de estudio esta presentada por los trabajadores de la Municipalidad del CP. Boca del Rio en sus diferentes niveles jerárquicos. Lo cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5. Población de la Municipalidad del CP. Boca del Rio

Jefaturas Administrativas	10
Personal Administrativo	24
Técnicos y Asistentes	18
Auxiliares	7
Servicios por terceros	15
<b>Total</b>	<b>74</b>

Fuente: Oficina de Personal

### **3.4.2. Muestra**

Como la población es relativamente pequeña, y considerando que hay trabajadores laborando eventualmente por servicios, se trabajará con el 50% del total de la población, es decir la población será de 37 encuestados considerando cada nivel jerárquico.

### **3.5. Instrumentos**

Con el objeto de determinar la relación existente entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, se aplicó como instrumento de medición un cuestionario y una ficha de observación a los trabajadores de la Municipalidad del CP. Boca del Rio, el cual comprensión de datos descriptivos y exploratorios.

### **3.6. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos**

Para el presente trabajo de investigación se tomó en consideración aplicar un cuestionario (información primaria) a toda la población, la cual estará apoyada en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para nuestro estudio de investigación.

Para el análisis y procesamiento de datos se empleará técnicas estadísticas que se presentaran a través de tablas y gráficos estadísticos, cada uno con sus análisis respectivos, para la comprobación de hipótesis nos valdremos de métodos estadísticos como las pruebas chi-cuadrado, correlación, entre otras, en función de las escalas de las preguntas de los instrumentos a utilizar en la investigación.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

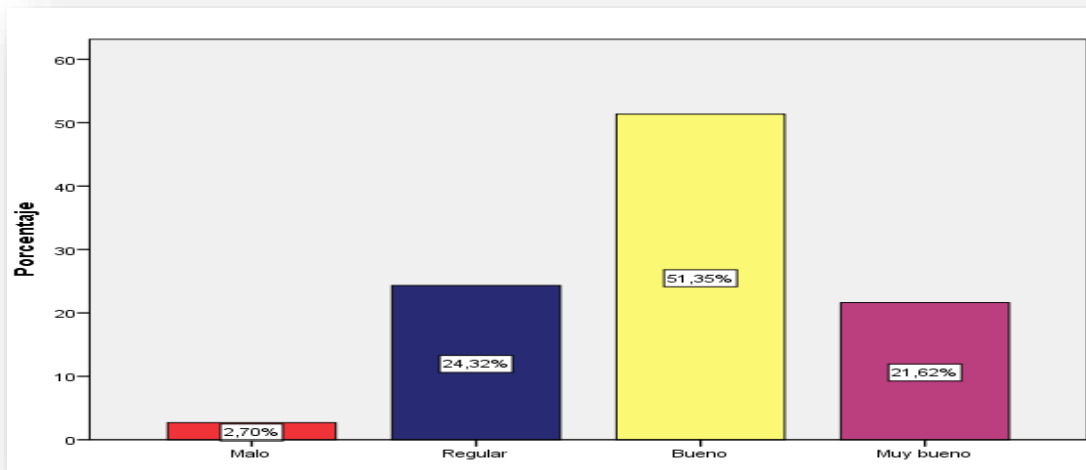
#### **4.1. Análisis e interpretación de datos obtenidos en encuestas dirigidos a los empleados de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio**

##### **Pregunta 1. ¿La cooperación es una de las principales características dentro del desarrollo de las relaciones interpersonales en el área de trabajo?**

Tabla 6. *Análisis de la cooperación en las relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	1	2,7	2,7
Regular	9	24,3	27,0
Bueno	19	51,4	78,4
Muy bueno	8	21,6	100,0
Total	37	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados



*Figura 2. Análisis de la cooperación en las relaciones interpersonales*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** Según información obtenida de los 37 encuestados, Se puede apreciar que el 51.4% señaló que es buena la cooperación en las relaciones interpersonales dentro de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, el 24.32% afirmó que es regular, el 21.62% manifestó que es muy bueno y un 2.70% declara que es malo.

**Interpretación de datos:** La mayoría de trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Boca del Rio ven bueno la cooperación que existe dentro del desarrollo de las relaciones interpersonales en cada uno de sus áreas debido a que en cada área hay un reducido número de personal laborando en consecuencia buenas relaciones interpersonales.

**Pregunta 2. ¿Cuando se presentan conflictos en tu ambiente laboral, éstos son resueltos en forma rápida y adecuada?**

Tabla 7. *Análisis de los conflictos en el ambiente laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	4	10,8	10,8	10,8
Malo	3	8,1	8,1	18,9
Regular	13	35,1	35,1	54,1
Bueno	15	40,5	40,5	94,6
Muy bueno	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

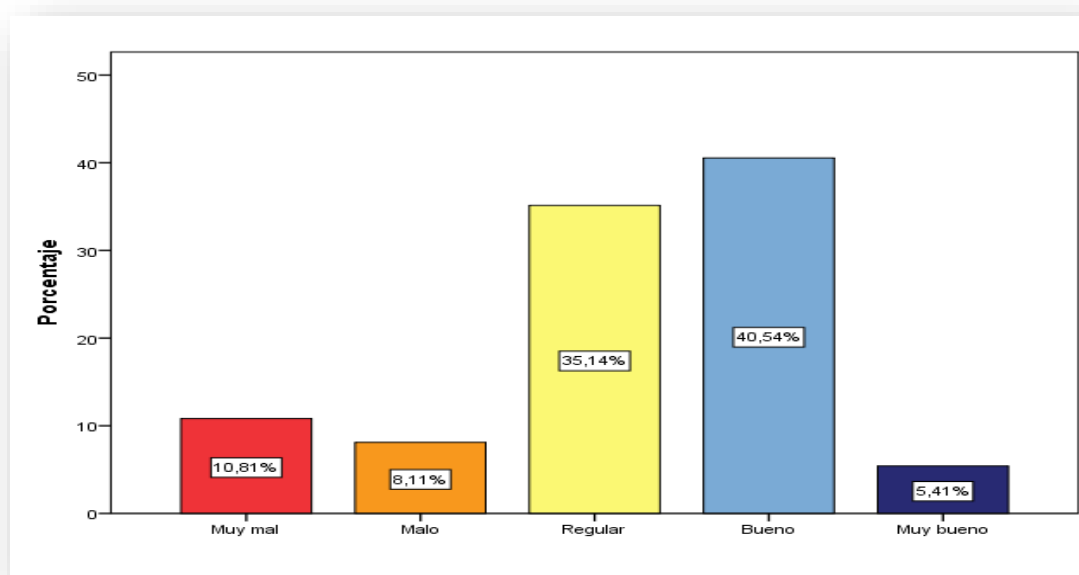


Figura 3. *Análisis de los conflictos en el ambiente laboral*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 40.54% considera que, cuando se presentan conflictos estos son resueltos en forma rápida y adecuada, el 35.14% señala que los problemas se solucionan en forma regular, el 10.81%, señala que no arreglan los conflictos de manera oportuna y un 8.11% afirmó que es mala la forma de actuar de la organización del C.P. Boca del Rio.

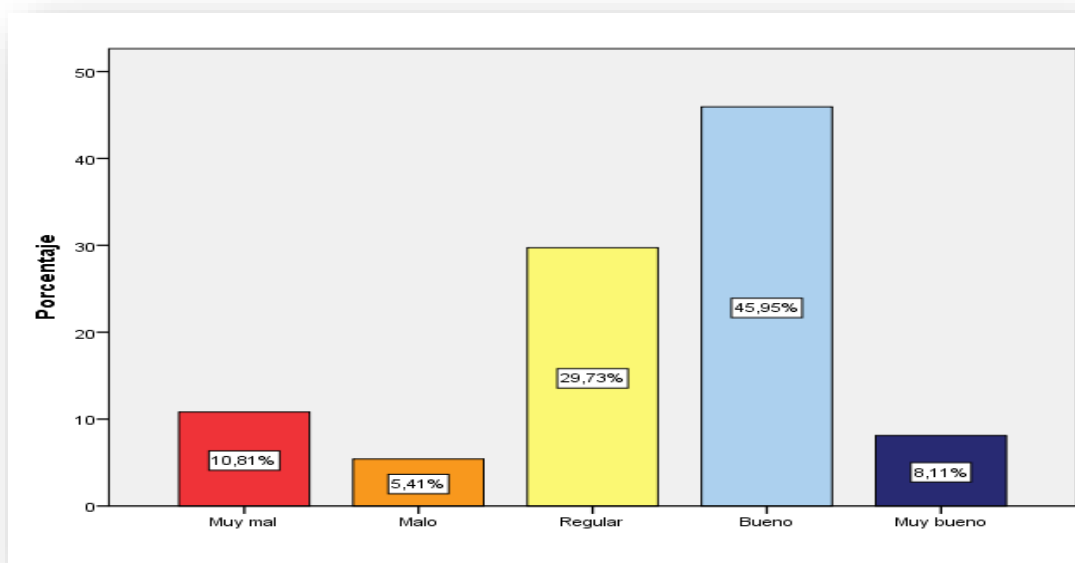
**Interpretación de datos:** La mayoría de trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Boca del Rio ven bueno y regular como se resuelven los conflictos en cada área de trabajo lo que hace que se agilice las funciones de cada personal laborando.

**Pregunta 3. ¿Los superiores inmediatos dan soluciones oportunas cuando necesito ayuda para el desarrollo de mis funciones?**

Tabla 8. *Análisis de la toma de decisión de los superiores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	4	10,8	10,8	10,8
Malo	2	5,4	5,4	16,2
Regular	11	29,7	29,7	45,9
Bueno	17	45,9	45,9	91,9
Muy bueno	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados



*Figura 4. Análisis de la toma de decisión de los superiores*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 45.95% considera que las soluciones oportunas que dan los superiores al desarrollo de sus funciones son **buenas**, 29.73% señaló que es **regular**, el 10.81%, expresó que es **muy malo**, el 8.11% declaró que es **muy bueno** y un 5.41% considera que es **malo**.

**Interpretación de datos:** Los responsables de las diferentes áreas o unidades funcionales de la organización son los encargados de impulsar, coordinar y controlar que todas las actuaciones llevadas a cabo en sus respectivas áreas sigan las directrices establecidas por la alta dirección; así como velar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, en la Municipalidad del C.P. de Boca del Rio, existe una adecuada y oportuna resolución de conflictos, lo cual va a fortalecer la propia organización pública.

**Pregunta 4. ¿En el área de trabajo mis compañeros comparten la información y el conocimiento?**

Tabla 9. *Análisis del compañerismo en el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	6	16,2	16,2	16,2
Malo	4	10,8	10,8	27,0
Regular	8	21,6	21,6	48,6
Bueno	14	37,8	37,8	86,5
Muy bueno	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

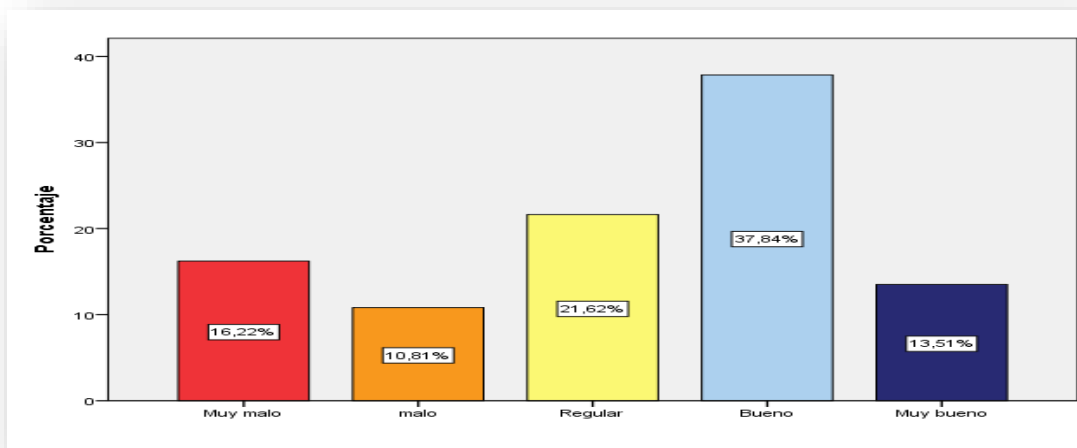


Figura 5. *Análisis del compañerismo en el trabajo*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 37.84% del personal considera que los compañeros comparten la información en la organización, el 21.62% señaló que se da en forma regular la información, el 16.22% afirmó que es muy mala la coordinación con respecto a la información compartida y el 10.81 % adujo que es malo, lo cual perjudica el cumplimiento de las metas y resultados de la organización.



**Interpretación de datos:** Para cumplir con las metas proyectadas por la organización es de importancia la entrega de información para agilizar los trámites existentes, por lo que un número significativo de trabajadores de la Municipalidad afirman que no se entrega información oportunamente.

**Pregunta 5. ¿Recibo reconocimiento en función a todo el trabajo y esfuerzo?**

Tabla 10. *Análisis del reconocimiento del desempeño de los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	3	8,1	8,1	8,1
Malo	6	16,2	16,2	24,3
Regular	18	48,6	48,6	73,0
Bueno	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

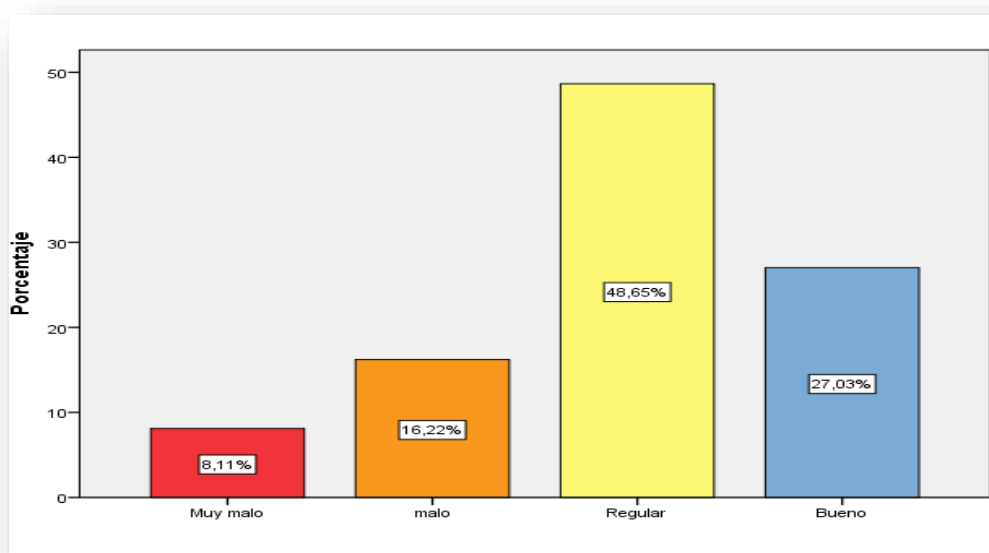


Figura 6. *Análisis del reconocimiento del desempeño de los trabajadores*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 48.65% dejó que es **regular** con respecto si recibo o no un adecuado reconocimiento en función de su trabajo y esfuerzo que realiza en la organización, sin embargo el 27.03% expresa que es bueno, el 16.22% que es malo y el 8.11% que es muy malo.

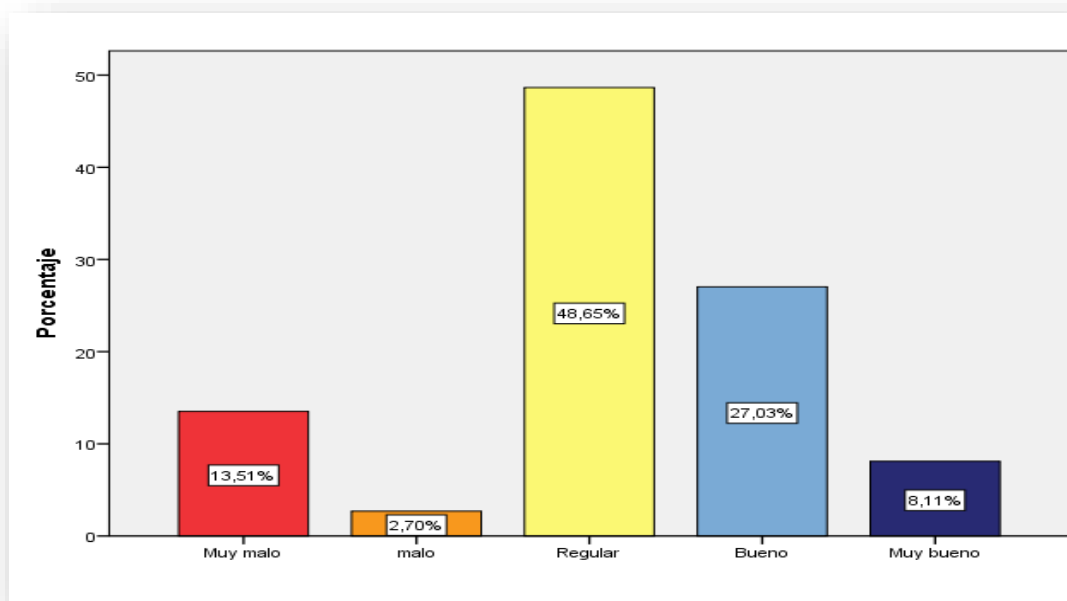
**Interpretación de datos:** Los trabajadores en esta Municipalidad y en general se puede indicar que las instituciones públicas no tiene una adecuada política de reconocimiento que sirva como un instrumento motivador hacia los colaboradores y esto repercute negativamente con el cumplimiento de metas y objetivos.

#### **Pregunta 6. ¿Existe respeto por los individuos dentro del centro laboral?**

Tabla 11. *Análisis del respeto laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	5	13,5	13,5	13,5
Malo	1	2,7	2,7	16,2
Regular	18	48,6	48,6	64,9
Bueno	10	27,0	27,0	91,9
Muy bueno	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados



*Figura 7. Análisis del respeto laboral*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** Según los 37 encuestados el 48.65% de la población de la institución considera que es regular el respeto que hay por los individuos dentro de la Institución, el 27.03% señaló que es buena la relación y que existe respeto por las personas dentro del centro laboral, el 13.51% afirmó que es muy malo y el 2.70% enunció que es malo.

**Interpretación de datos:** Los trabajadores de la Municipalidad consideran que existe un respeto adecuado dentro de la institución pública, cabe resaltar que no siempre va a existir un mutuo respeto por todos los colaboradores y esta institución no es la excepción.

**Pregunta 7. ¿Disfruto siendo parte del equipo de trabajo del área donde estás asignado**

**(a)?**

Tabla 12. *Análisis de la satisfacción laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	5,4	5,4	5,4
Regular	12	32,4	32,4	37,8
Bueno	18	48,6	48,6	86,5
Muy bueno	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

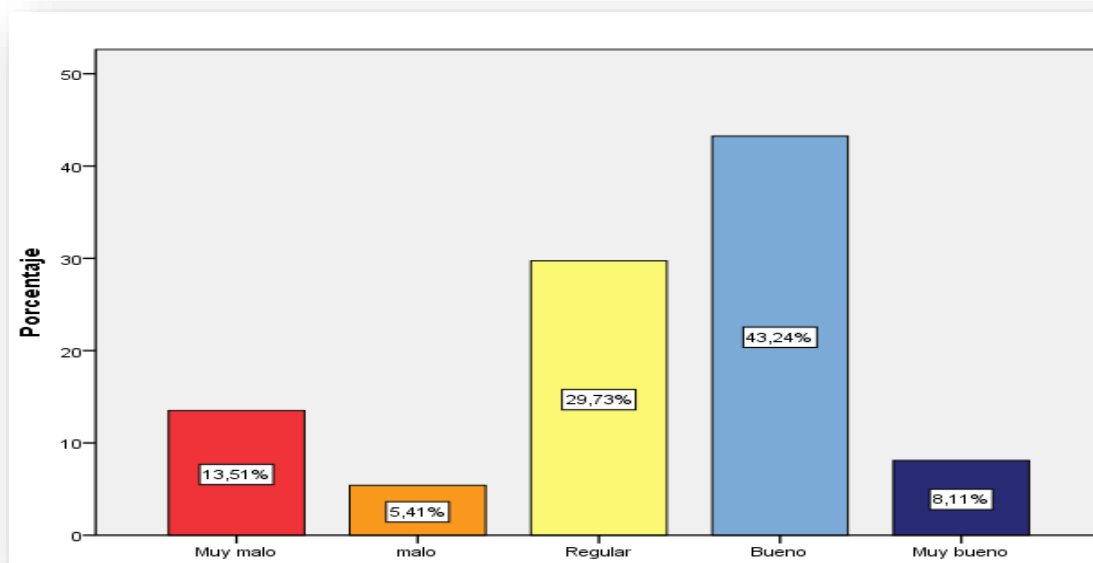


Figura 8. Análisis de la satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 48,65% señaló que es bueno estar en el área donde labora y el 13,51% dijo que es muy bueno disfrutar sentirse parte del equipo de trabajo que

labora en la Municipalidad del C.P. Boca del Rio, el 32.43% afirmó regular y el 5.41% considera que es malo.

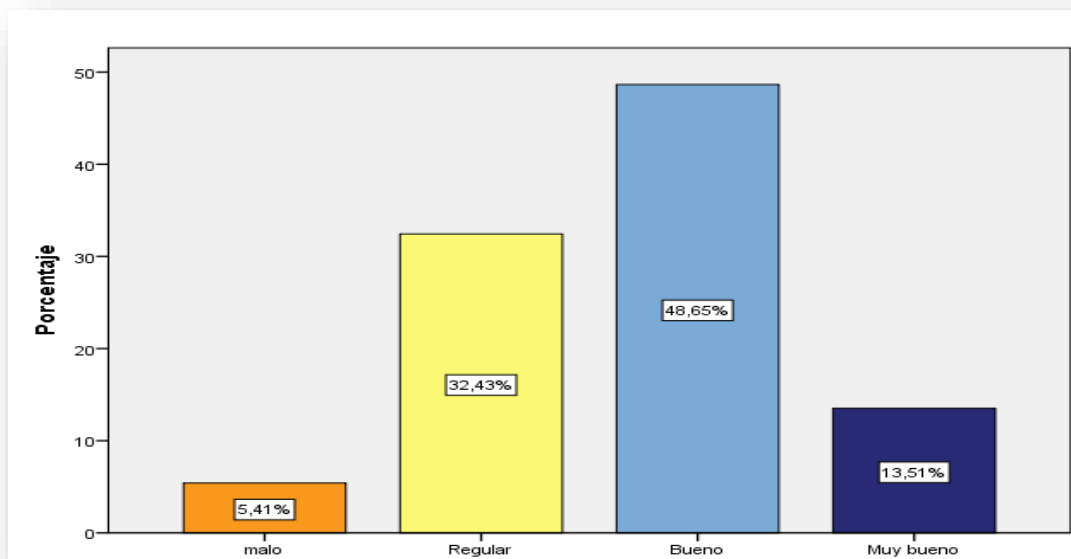
**Interpretación de datos:** Permanecer en un grupo donde te sientes cómodo para realizar tus funciones hace que puedas desempeñarte de la mejor manera y disfrutar el trabajo en equipo; cabe mencionar que en las instituciones públicas los puestos de trabajos son volátiles, en ocasiones no cuesta integrarse rápidamente al grupo de trabajo y desarrollar funciones.

**Pregunta 8. ¿Los superiores me permiten dar opiniones y las toman en consideración?**

Tabla 13. *Análisis de la libertad de expresión en el centro de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	5	13,5	13,5	13,5
malo	2	5,4	5,4	18,9
Regular	11	29,7	29,7	48,6
Bueno	16	43,2	43,2	91,9
Muy bueno	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados



*Figura 9. Análisis de la libertad de expresión en el centro de trabajo*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados un 43.24% señaló que es bueno que sus superiores le permitan dar opiniones y sobre todo son tomadas en cuenta, el 29.73% refirió que se les toma en consideración en forma regular, el 13.51% dijo que se les toma en consideración en forma muy mala el 8.11% señaló que es muy bueno y el 5.41% manifiesta que no se les toma en consideración.

**Interpretación de datos:** Un promedio considerable señaló que de alguna manera sus opiniones fueron escuchados por sus superiores y a la vez tomados en cuenta, sin embargo existe jefes inmediatos o superiores que no generan esta interacción con su personal a cargo al respecto podemos indicar que la organización debería promover la participación de todos los involucrados con la finalidad de generar un ambiente adecuado de trabajo que irá en favor de los resultados que alcance la institución.

**Pregunta 9. ¿La alta dirección (Presidente, Gerentes, Jefes de área) se preocupa en mejorar los procesos para conseguir mejores resultados en tu área?**

Tabla 14. *Análisis del mejoramiento de procesos de la alta dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	5	13,5	13,5	13,5
malo	3	8,1	8,1	21,6
Regular	13	35,1	35,1	56,8
Bueno	14	37,8	37,8	94,6
Muy bueno	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

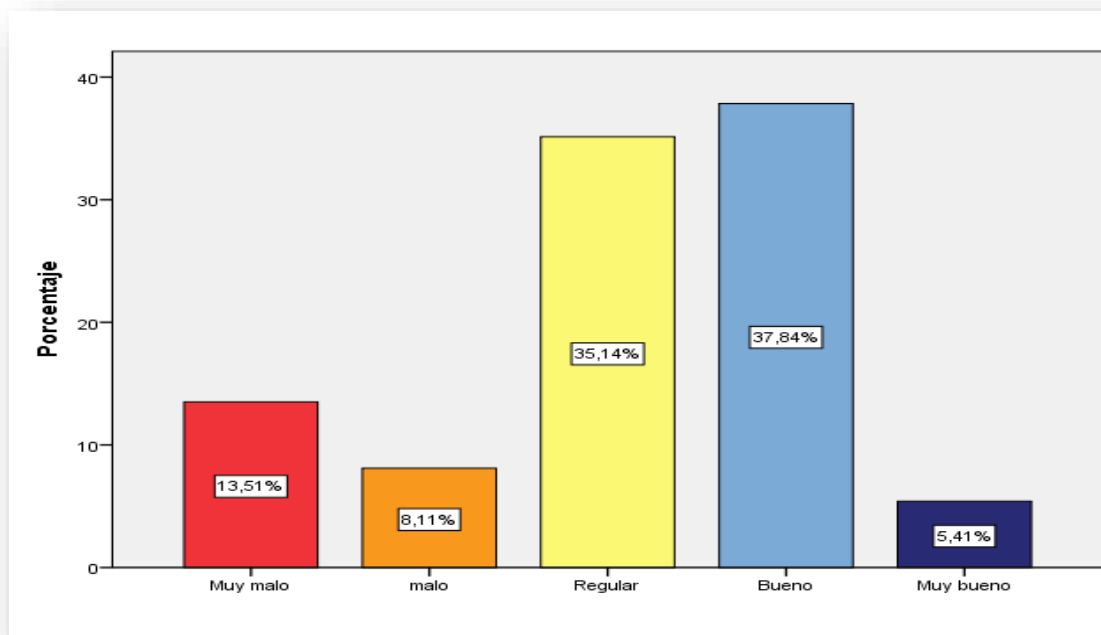


Figura 10. *Análisis del mejoramiento de procesos de la alta dirección*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 37.84% señaló que es bueno que la alta dirección esté preocupado por mejorar los procesos de la organización, el 35.14% afirmó que éste se da

en forma regular, el 13.51% refirió que es muy malo, 8.11% indicó que es malo y un 5.41% refirió que es muy bueno que la alta dirección está preocupada por mejorar los procesos de la organización.

**Interpretación de datos:** La mayoría de los trabajadores considera que es bueno y regular que la alta dirección de la Municipalidad se preocupa en mejorar los procesos para conseguir mejores resultados en las respectivas áreas, debido a que la mejora continua<sup>5</sup> es uno de los mejores herramientas de calidad para el desarrollo de una organización, sin embargo un reducido pero considerable número de trabajadores manifiestan de malo y muy malo la preocupación de la alta dirección por mejorar los procesos para conseguir mejores resultados, lo que llevará como consecuencia al subdesarrollo.

**Pregunta 10. ¿La alta direcciones (gerente, administrador, según sea el caso) se aseguran que tengan metas claras?**

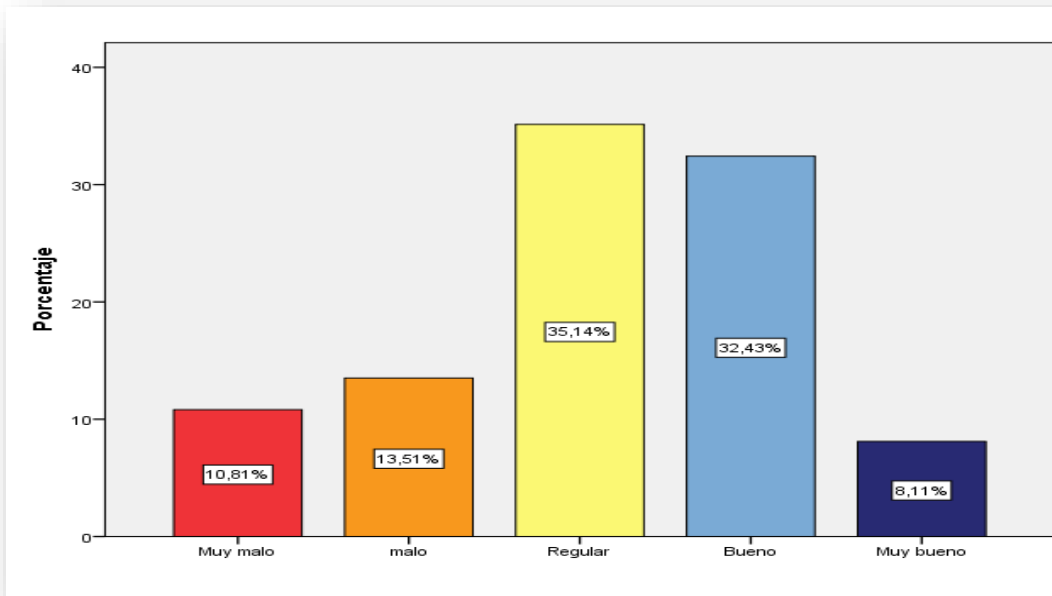
Tabla 15. *Análisis del interés de fijación de metas de la alta dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	4	10,8	10,8	10,8
malo	5	13,5	13,5	24,3
Regular	13	35,1	35,1	59,5
Bueno	12	32,4	32,4	91,9
Muy bueno	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

<sup>5</sup> Wikipedia la enciclopedia libre. Kaizen. Recuperado el 22 de octubre del 2013 de [es.wikipedia.org/wiki/Kaizen](http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen)





*Figura 11. Análisis del interés de fijación de metas de la alta dirección*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 35.14% señaló que se da en forma regular que los jefes de área se aseguren que tengan las metas claras sus subordinados, el 32.43% refirió que es bueno que los encargados de área se aseguran que se tenga las metas claras a los empleados, el 13.51% expresó que es malo, el 10.81% indicó que es muy malo y el 8.11% señaló de muy bueno la preocupación de los jefes que los trabajadores tengan sus objetivos claros.

**Interpretación de datos:** La mayoría de trabajadores encuestados indicó como positivo que la alta dirección gerente, administrador y demás jefes de área se aseguran en dejar claro las metas en cada área y despacho correspondiente, sin embargo hay un porcentaje mínimo de jefes que no se preocupan que los trabajadores tengan sus objetivos claros, ya que es perjudicial que los encargados no tomen interés en este aspecto y sea negativo el cumplimiento del plan de trabajo anual elaborado al inicio de cada año.

**Pregunta 11. ¿El encargado de área (gerente, administrador, según sea el caso) se caracteriza por ser amigable y accesible?**

Tabla 16. *Análisis de la personalidad del encargado de área*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	2	5,4	5,4	5,4
Malo	5	13,5	13,5	18,9
Regular	12	32,4	32,4	51,4
Bueno	12	32,4	32,4	83,8
Muy bueno	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

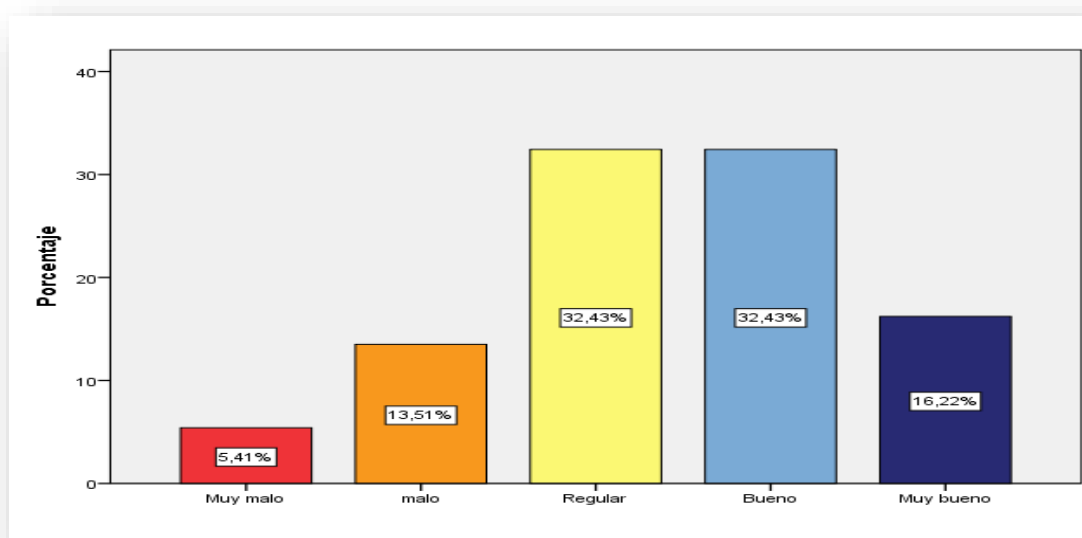


Figura 12. *Análisis de la personalidad del encargado de área*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 32.43% señaló como bueno y regular que los encargados de área si se caracterizan por ser amigables y accesibles, el 16.22% ecisó que es

muy bueno, el 13.51% indicó de malo y 5.41% declara que los jefes de área no se caracterizan por ser amigable y accesible.

**Interpretación de datos:** La mayoría de trabajadores encuestados señaló que la mayoría de funcionarios se caracterizan por ser amigables y accesibles lo cual consideran que es beneficioso y adecuado generando así un flujo de comunicación horizontal<sup>6</sup> ideal para la interacción entre los trabajadores y funcionarios.

**Pregunta 12. ¿La alta dirección (alcalde, gerentes) promueven y valoran la iniciativa y creatividad entre el personal de la Municipalidad?**

Tabla 17. *Análisis de la importancia de la iniciativa y creatividad laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	2	5,4	5,4	5,4
malo	6	16,2	16,2	21,6
Regular	15	40,5	40,5	62,2
Bueno	13	35,1	35,1	97,3
Muy bueno	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

<sup>6</sup> Wikipedia la enciclopedia libre. Kaizen. Sf. De [es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci3n\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci3n_organizacional)

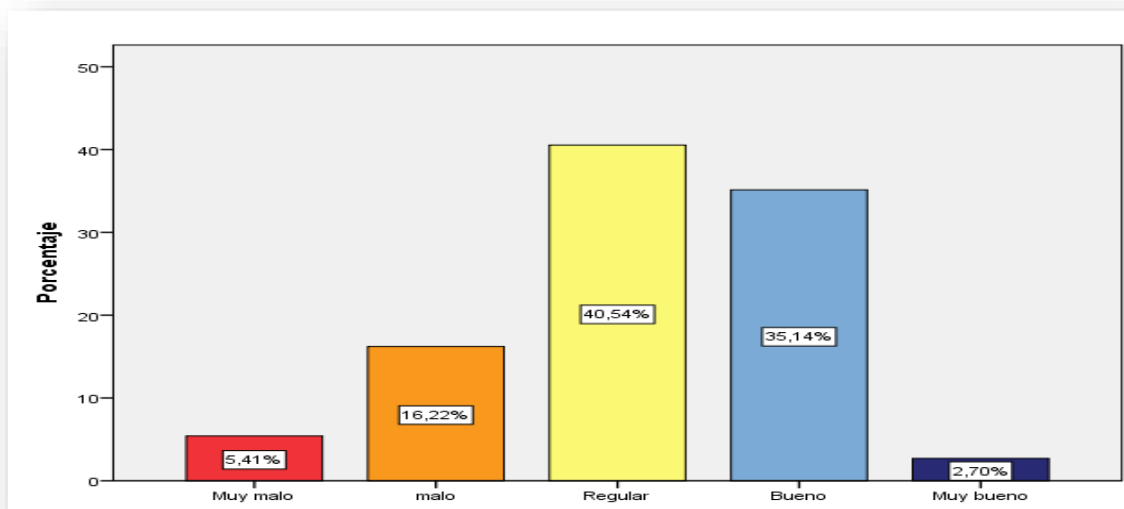


Figura 13. Análisis de la importancia de la iniciativa y creatividad laboral

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 40.54% señaló que es de manera regular que la alta dirección de la organización promueva y valora la iniciativa de creatividad, el 35.14% que considera de bueno el sentido de promover la iniciativa y creatividad de los colaboradores, el 16.22% señaló de malo, el 5.41% indicó de muy malo y el 2.70% señaló de muy bueno que la alta dirección de la organización promueva y valore la iniciativa y creatividad de los colaboradores.

**Interpretación de datos:** La mayoría de trabajadores actuales de la Municipalidad consideran que la alta directiva se preocupa por promover y valorar la iniciativa y creatividad entre el personal que labora en la institución, sin embargo aún existe un significativo número de colaboradores que perciben que no existe interés por parte de la alta dirección por promover la iniciativa y creatividad entre el personal.

**Pregunta 13. ¿La alta dirección (alcalde, gerentes) fomenta la integración de los trabajadores?**

Tabla 18. *Análisis del fomento de integración entre los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	2	5,4	5,4	5,4
Malo	5	13,5	13,5	18,9
Regular	17	45,9	45,9	64,9
Bueno	11	29,7	29,7	94,6
Muy bueno	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

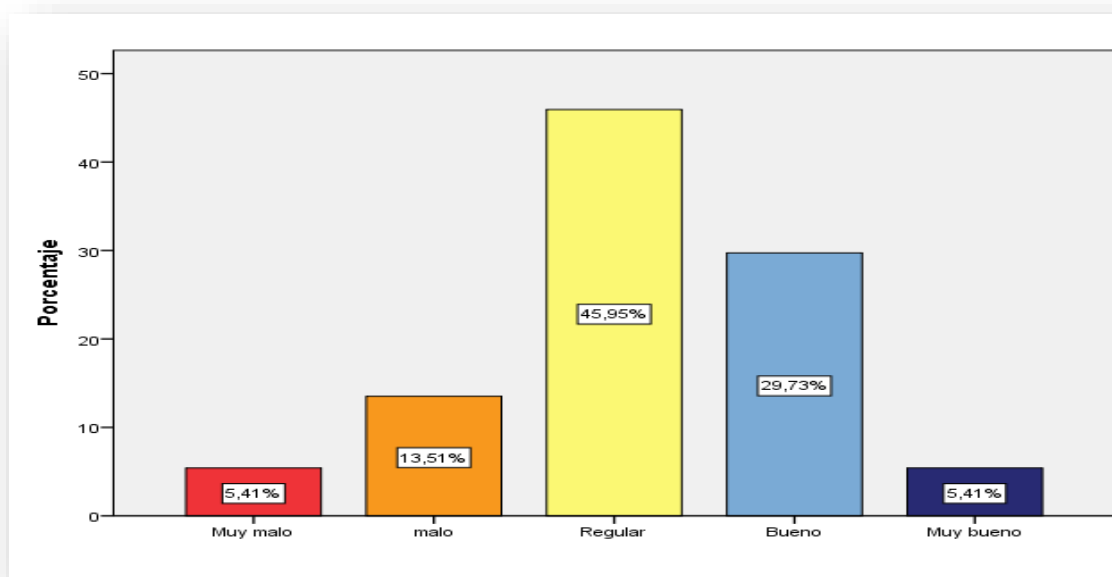


Figura 14. *Análisis del fomento de integración entre los trabajadores*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 45.95% manifiesta que la alta dirección de la Municipalidad del C.P. Boca del Río fomenta en forma regular la integración entre los colaboradores, el 29.735 señaló de bueno, el 13.51% señaló de malo y el 5.41% señaló de muy bueno y también de muy malo respectivamente.

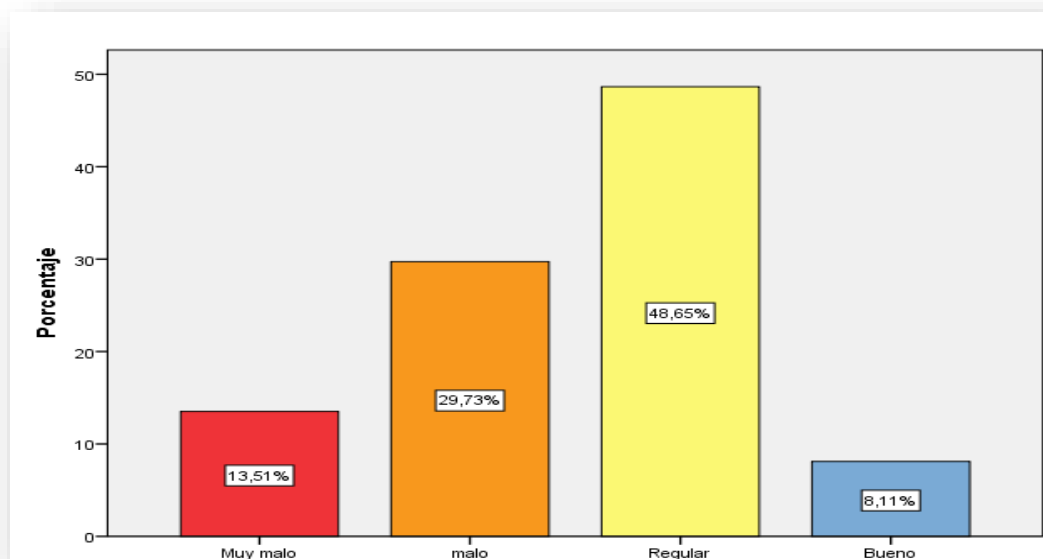
**Interpretación de datos:** Según los trabajadores encuestados no consideran de positivo la fomentación de la alta dirección por la integración de los trabajadores, generando un clima organizacional inadecuado para la realización de sus respectivas funciones.

**Pregunta 14. ¿La institución realiza capacitaciones constantes acordes con las funciones que desempeñas?**

Tabla 19. *Análisis de la realización de capacitaciones para el personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	5	13,5	13,5	13,5
malo	11	29,7	29,7	43,2
Regular	18	48,6	48,6	91,9
Bueno	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados



*Figura 15. Análisis de la realización de capacitaciones para el personal*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 48.65% señaló que la Municipalidad del C.P. Boca del Rio, desarrolla en forma regular las capacitaciones acordes con las funciones que desempeñamos, el 29.73% y 13.51% afirma que la institución no realiza capacitaciones constantes acorde con las funciones que desempeñamos, es decir es malo, y el 8.11% refirió que bueno porque la Municipalidad si brinda las capacitaciones acorde con las funciones por lo tanto es bueno.

**Interpretación de datos:** Según los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores el mayor porcentaje considera regular lo cual significa que no es ni bueno ni muy bueno las capacitaciones que ofrece la institución. Los trabajadores de la Municipalidad señalan de malo y muy malo las capacitaciones que se realizan según acorde a las funciones que desempeñan, por lo que los funcionarios creen que no es importante la capacitación constante para el desarrollo correcto de sus funciones y la capacitación profesional que se necesita para el progreso de la Municipalidad.

**Pregunta 15. ¿Considero que he sido ubicado en el cargo que desempeño de acuerdo a mi preparación profesional?**

Tabla 20. *Análisis de la importancia del grado profesional del personal*

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy malo	4	10,8	10,8	10,8
	malo	2	5,4	5,4	16,2
	Regular	17	45,9	45,9	62,2
	Bueno	10	27,0	27,0	89,2
	Muy bueno	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

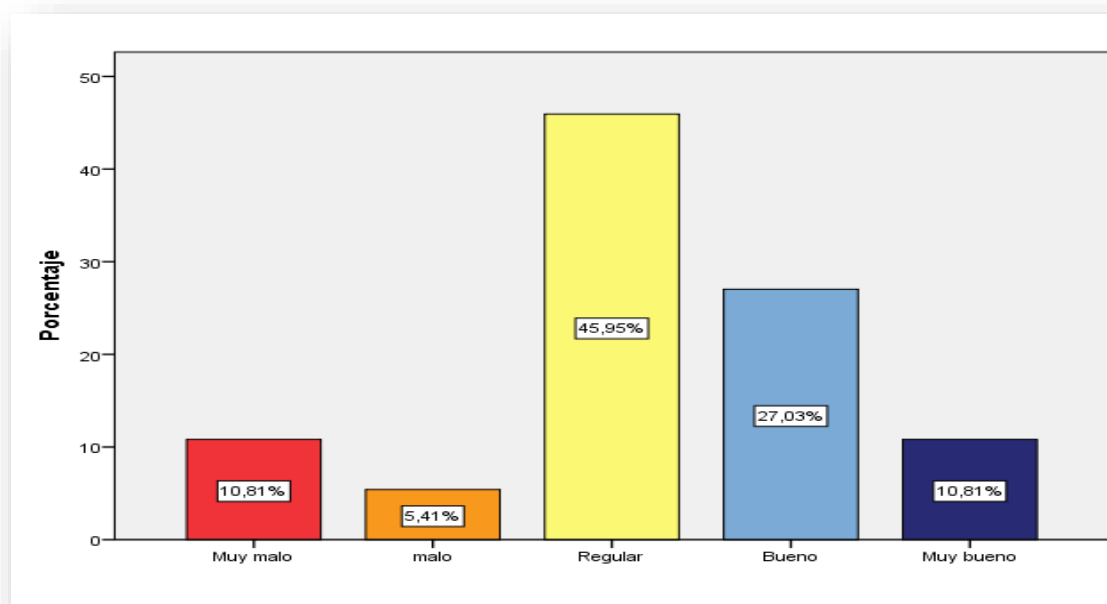


Figura 16. *Análisis de la importancia del grado profesional del personal*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados



**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 45.95% indicó que ha sido ubicado de forma regular el cargo que desempeña de acuerdo a su preparación profesional, el 27.03% y 10.81% consideró que si han sido bueno la ubicación de acuerdo al cargo que desempeñan y el 10.81% y 5.41% señaló que no se da la relación entre el cargo y su preparación, es decir es muy malo.

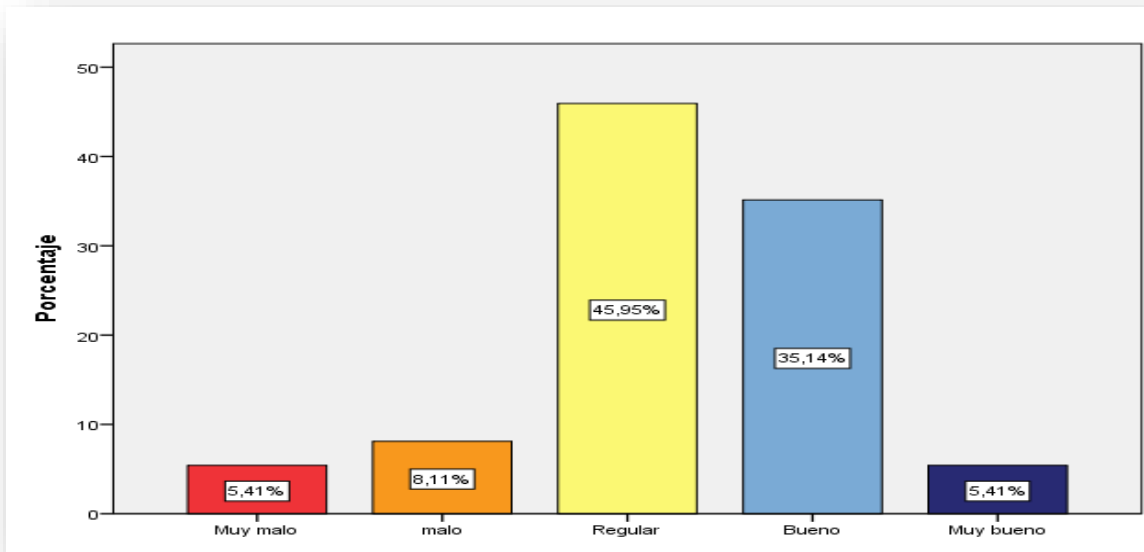
**Interpretación de datos:** Según los trabajadores encuestados el mayor porcentaje señaló que no labora el área que considera el adecuado según su preparación profesional, generando incomodidad e incertidumbre en el desempeño óptimo de los colaboradores, cabe resaltar que dada la falta de oportunidades de trabajo, muchas veces los profesionales optan por realizar otras actividades que no están de acuerdo a su preparación.

**Pregunta 16. ¿El ambiente físico laboral reúne las condiciones adecuadas para el óptimo desempeño de mis funciones?**

Tabla 21. *Análisis de las condiciones del ambiente físico laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Muy malo	2	5,4	5,4	5,4
malo	3	8,1	8,1	13,5
Regular	17	45,9	45,9	59,5
Bueno	13	35,1	35,1	94,6
Muy bueno	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados



*Figura 17. Análisis de las condiciones del ambiente físico laboral*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 45.95% señaló que el ambiente físico laboral es regular para el desempeño óptimo de sus funciones, 35.14% afirmó que es bueno y el 5.41% refirió que es muy bueno, el 8.11% manifestó que es malo y el 5.41% considera que es muy mala la infraestructura para realizar sus actividades laborales.

**Interpretación de datos:** Un gran porcentaje de los trabajadores encuestados afirma que el ambiente físico donde se desarrolla sus funciones laborales reúne las condiciones adecuadas en consecuencia un motivo para efectuar sus labores en optimas maneras, sin embargo se puede apreciar en el sector público en general existe cierto grado de hacinamiento que no permite el normal desarrollo de las actividades de los trabajadores, debido a la falta de infraestructura física adecuada para ejercer sus actividades.

**Pregunta 17. ¿El trabajo bajo presión ejercido por mis superiores ayuda a desarrollar de mejor manera mi trabajo cumpliendo con las metas establecidas?**

Tabla 22. *Análisis del resultado de la presión laboral en los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	3	8,1	8,1	8,1
Malo	6	16,2	16,2	24,3
Regular	17	45,9	45,9	70,3
Bueno	7	18,9	18,9	89,2
Muy bueno	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

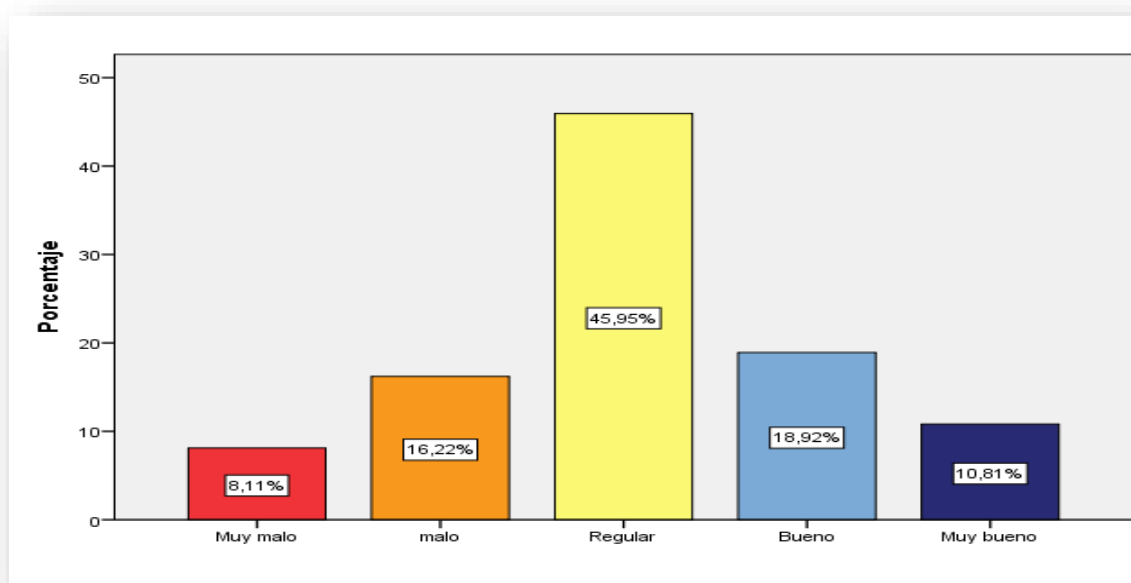


Figura 18. *Análisis del resultado de la presión laboral en los trabajadores*

Fuente: Elaboración propia. Base 37 encuestados

**Análisis de datos:** De los 37 encuestados el 45.95% señaló que el trabajo bajo presión en la Municipalidad del C.P. Boca del Rio se da en forma regular para el cumplimiento con las metas

establecidas, el 10.81% indica que es muy bueno, el 18.92% afirmó que es bueno, el 8.11% refirió que es muy malo y un 16.22% dijo que es malo.

**Interpretación de datos:** Según los trabajadores encuestados señalan que no les es relevante la presión que ejercen sus superiores para desarrollar de mejor manera los trabajos encomendados, sin embargo un pequeño porcentaje considera que no es de ayuda la presión ejercida por sus superiores en relación a una mejora en las funciones laborales. Cabe resaltar que muchos profesionales no son tolerantes a trabajar bajo presión esto es preocupante debido a que muchas actividades en las organizaciones actuales requieren una atención inmediata y dinámica dado el entorno actual donde se desenvuelven.

## CAPÍTULO V

### COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Respecto a la comprobación de las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizó la prueba estadística de correlación.

El clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna-Perú.

Podemos concluir que dado que el valor de  $p = 0.00$ ; implica que se rechaza la hipótesis nula; es decir que existe un nivel significativo de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, con un nivel de confianza del 95%, (ver Tabla 23).

Tabla 23. *Análisis de correlación entre las variables*

		Clima Organizacional de la Institución	Desempeño Laboral
Clima Organizacional de la Institución	Correlación de Pearson	1	,756
	Sig. (bilateral)		,000
	N	37	37
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,756	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	37	37

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

- El clima organizacional en la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio, se caracteriza por ser regular, ya que se puede observar según las apreciaciones y percepciones de los mismos colaboradores que los funcionarios no muestran suficiente preocupación por las necesidades de los trabajadores, así como el ambiente físico entre otros aspectos.
- Respecto al desempeño laboral en la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio se puede apreciar que es satisfactorio a pesar de que cuenta con un mínimo de personal capacitado.
- El clima organizacional tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio.
- Existen diferencias entre el desempeño laboral y el nivel de estudios de los empleados de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio.
- En la investigación se ha comprobado estadísticamente que existe un grado de asociación o relación/dependencia entre la percepción del clima organizacional y la función o cargo que desempeña el colaborador de la Municipalidad.
- Se ha demostrado estadísticamente que existe una relación de dependencia entre la percepción del clima organizacional y el nivel de estudios o grado de instrucción del empleado de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio.

## RECOMENDACIONES

- Las autoridades de la Municipalidad del centro poblado Boca del Rio deben preocuparse por difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal o los colaboradores experimentar un progreso profesional y de esta manera puedan involucrarse con la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de motivar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y el clima organizacional que debe mantenerse con la finalidad de que este se constituya en un factor clave de éxito para la organización.
- Resolver los conflictos, a través de estrategias de gestión como la negociación, a fin de solucionar problemas internos a través de la discusión, buscando la forma más racional de solucionar los mismos entre las partes involucradas, de la forma más satisfactoria para cada una de las partes y lograr de esta manera el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la institución.
- Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente y constante sus actividades y de acuerdo a la experiencia obtenida en el desarrollo del proceso en la parte investigativa se debe tener en cuenta la importancia de la motivación como factor de aumento de sentido de pertenencia en los funcionarios la que se retribuirá en el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones de cada funcionario y colaborador de la institución.

- Establecer medidas que contribuyan a mejorar el ambiente físico de la institución a fin de crear un ambiente propicio que permita el mejor desenvolvimiento de los trabajadores.
  
- Implementar una política de incentivos, la cual se constituya en una estrategia organizacional que contribuya a satisfacer las expectativas del personal y de esta manera lograr una conducta positiva por parte de esta hacia la organización.
  
- Evaluar permanente los resultados del personal y de las áreas funcionales de la Municipalidad con la finalidad de ir generando nuevos direccionamientos estratégicos a fin de lograr las metas y objetivos trazados por la organización, lo cual beneficiaría al cliente interno y por ende al cliente externo.
  
- Implementar el empoderamiento de los trabajadores, a fin de lograr el fortalecimiento de los equipos de trabajo, dándoles mayor responsabilidad en el cumplimiento de las metas o resultados que se pretendan alcanzar en la Municipalidad y una relativa libertad en la toma de decisiones, estimulando de esta manera que el personal tome iniciativas a fin de que pueda utilizar sus conocimientos y habilidades adquiridas en bien de la organización.



## LISTA DE REFERENCIAS

- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del trabajo organizacional*, 25-40. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316494002>
- Álvarez Valverde, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Universidad de San Marcos. Lima: SISBIB Sistema de Bibliotecas. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/human/alvarez\\_v\\_s/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/human/alvarez_v_s/cap3.htm)
- Arnold, J., Cooper, C., & Robertson, I. (1991). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the workplace*. Toledo: Financial Times Management.
- Chiang, M., Martín, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Obtenido de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Hesse, H., Gómez, R., & Bonlaes, J. (2010). *Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia*. Michoacán. Obtenido de [Unirioja.es/descarga/articulo/3882831.pdf](http://Unirioja.es/descarga/articulo/3882831.pdf)

- Merino, M., & Díaz, A. (2004). *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque*. Lambayeque. Obtenido de <http://www.uss.edu.pe/hatunruna/Doc/8.pdf>
- Morgan, C., & Murgatrod, S. (1999). *Total quality management in the public sector: An international perspective*. Buckingham: England Open University Press.
- Muchinsky, P. (1977). Organizational communication. Relationship to organizational climate and job satisfaction in academy. *Management journal*(20), 592-607.
- Mueller, J., & McCloskey, J. (1990). Nurses Job Satisfaction: A proposed measure. *Nursing Research*(39), 113-117.
- Salud, M. d. (2002). *Encuesta de satisfacción personal de salud*. Lima. Obtenido de [http://issuu.com/dr.ppach/docs/encuesta\\_de\\_satisfacci\\_n\\_usuario\\_interno?mode=window&pageNumber=2](http://issuu.com/dr.ppach/docs/encuesta_de_satisfacci_n_usuario_interno?mode=window&pageNumber=2)

## ANEXOS

### ANEXO 1. Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente	Variable dependiente
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río?	Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna-Perú.	El clima organizacional tiene relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna-Perú.	Clima organizacional	Desempeño laboral
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Indicadores	Indicadores
<p>-¿Cómo influye el compromiso ético en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú?</p> <p>-¿Cómo influyen las habilidades de desarrollo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú?</p> <p>-¿En qué medida el trabajo en equipo influye en el desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú?</p> <p>-¿De qué manera influye la proactividad en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú?</p> <p>-¿Cómo influye la capacidad de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú?</p> <p>-¿Cómo influye la capacidad de aprendizaje en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú?</p>	<p>-Determinar la influencia del compromiso ético en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna – Perú.</p> <p>-Evaluar las habilidades de desarrollo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna – Perú</p> <p>-Establecer la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna – Perú</p> <p>-Determinar de qué manera influye la proactividad en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú</p> <p>-Analizar la capacidad de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú</p> <p>-Establecer la influencia de la capacidad de aprendizaje en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú</p>	<p>-El compromiso ético influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna – Perú.</p> <p>-Las habilidades de desarrollo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú</p> <p>-El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna – Perú</p> <p>-La proactividad influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú</p> <p>-La capacidad de liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú</p> <p>-La capacidad de aprendizaje influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado Boca del Río, Tacna - Perú</p>	<p>-Compromiso ético</p> <p>-Habilidades de desarrollo</p> <p>-Trabajo en equipo</p> <p>-Proactividad</p> <p>-Capacidad de Liderazgo</p> <p>-Capacidad de aprendizaje</p>	<p>-Conocimiento profesional</p> <p>-Destreza laboral</p> <p>-Manejo de conflictos y trabajo bajo presión</p> <p>-Procesamiento racional</p> <p>-Cumplimiento de tareas</p>
			Técnicas y/o instrumentos	
			<p>-Cuestionario</p> <p>-Ficha de observación</p>	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. Encuesta dirigida a los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de

Boca del Rio

**INDICACIONES:**

- ✓ Lea detenidamente cada enunciado y responda con honestidad y transparencia.
- ✓ Llene los espacios en blancos indicados.
- ✓ Marque con un X en los recuadros en blanco.

**DESARROLLO DE LA ENCUESTA:**

I. DATOS DESCRIPTIVOS:

<b>4. Situación contractual:</b>	
a. Nombrado	
b. Contratado	

<b>5. Nivel de estudios:</b>	
a Secundaria completa	
b Estudios superiores sin . concluir	
c Estudios superiores . concluidos	
d Titulado	
e Post Grado	

ENCUESTA: marcar con una “X”

<b>Opciones</b>	<b>1 = Muy Malo</b>	<b>2 = Malo</b>	<b>3 = Regular</b>	<b>4 = Bueno</b>	<b>5= Muy Bueno</b>
-----------------	---------------------	-----------------	--------------------	------------------	---------------------

Preguntas	1	2	3	4	5
1. La cooperación es una de las principales características dentro del desarrollo de las relaciones interpersonales en mi área de trabajo					
2. Cuando se presentan conflictos en tu ambiente laboral, éstos son resueltos en forma rápida y adecuada.					
3. Mis superiores inmediatos dan soluciones oportunas cuando necesito ayuda para el desarrollo de mis funciones.					
4. En mi área de trabajo mis compañeros comparten la información y el conocimiento.					
5. Recibo reconocimiento en función a todo el trabajo y esfuerzo					
6. Existe respeto por los individuos dentro del centro laboral.					
7. Disfruto siendo parte del equipo de trabajo del área donde estas asignado (a).					
8. Mis superiores me permiten dar opiniones y las toman en consideración.					
9. La alta dirección (Presidente, Gerentes, jefes de área) se preocupan en mejorar los procesos para conseguir mejores resultados en tu área.					
10. La alta direcciones (Gerente, administrador, según sea el caso) se aseguran que tengan metas claras.					
11. el encargado de área (¡Gerente, administrador, según sea el caso) se caracteriza por ser amigable y accesible.					
12. La alta dirección (Alcalde, Gerentes) promueven y valoran la iniciativa y creatividad entre el personal de la Municipalidad.					
13. La alta dirección (Alcalde, Gerentes) fomenta la integración de los trabajadores.					
14. La institución realiza capacitaciones constantes acordes con las funciones que desempeñas					
15. Considero que he sido ubicado en el cargo que desempeño de acuerdo a mi preparación profesional.					
16. El ambiente físico laboral reúne las condiciones adecuadas para el óptimo desempeño de mis funciones.					
17. El trabajo bajo presión ejercido por mis superiores ayuda a desarrollar de mejor manera mi trabajo cumpliendo con las metas establecidas.					

## ANEXO 3. FICHA DE DESEMPEÑO LABORAL

### **FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL POR CONTRATO ADMINISTRATIVO**

UNIDAD/DPTO-----AREA/SERV-----

EVALUADO-----

PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

#### **INSTRUCCIONES**

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.-Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio – Rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 ---Promedio – Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio – Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior – Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

6. Las fichas de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación

7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación

8. La entrega de las fichas de evaluación, es con documento dirigido a la dirección correspondiente, bajo responsabilidad funcional como máximo a los dos días de recepcionada la ficha.

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MORE RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra Cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

<b>Firma del evaluador</b> (Director, Jefe de Departamento asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	<b>Comentarios</b>
<b>Firma del ratificador</b> (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)	<b>Comentarios</b>