

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Comercial

**“INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE
LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL
EMPLEO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL
DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL
EMPLEO DE TACNA,
AÑO 2012”.**

TESIS

Presentado por :

Bach. RUBEN ALFONSO RUIZ GUERRERO

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA


FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL
EMPLEO DE TACNA, AÑO 2012”.**

Tesis sustentada y aprobada por **unanimidad** el **11 de Diciembre** del **2013**;
estando el jurado calificador integrado por:

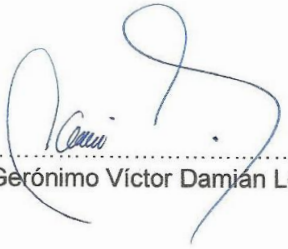
PRESIDENTE :


.....
CPC. Cristóbal Santiago Laura Vargas


SECRETARIO :


.....
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

VOCAL :


.....
Mgr. Gerónimo Víctor Damían López

VOCAL :


.....
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

DEDICATORIA

A mis padres quienes ha sido mi ejemplo a seguir, mi fuerza, mi fortaleza, ejemplo de abnegación y superación, que con sus sabios consejos ha sabido guiarme por el camino del bien.

CONTENIDO

CAPITULO I PROBLEMA A INVESTIGAR

	Pág.
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	01
1.1.1 Antecedentes del problema	02
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	05
1.2.1 Problema general	05
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	06
1.3.1 Objetivo general	06
1.3.2 Objetivos específicos	06
1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	06
1.4.1 Justificación de la investigación	06
1.4.2 Delimitación de la investigación	09

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA LABORAL	10
2.2 DESEMPEÑO LABORAL	25
2.3 LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO – TACNA	55

CAPÍTULO III METODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	59
3.1.1 Hipótesis general	59
3.2 VARIABLES E INDICADORES – OPERACIONALIZACIÓN	59
3.3 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.3.1 Tipo de investigación	61
3.3.2 Diseño de investigación	61

3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	61
3.4.1	Población y muestra	61
3.4.2	Instrumento de Recolección de Datos	63
3.5	FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS	63
3.6	PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	63
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		
4.1	CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y DATOS	65
4.2	RESULTADOS	66
4.2.1	De la Variable Clima Organizacional	66
	Indicador 1: Independencia laboral ó autonomía	66
	Indicador 2: Condiciones físicas del ambiente	67
	Indicador 3: Liderazgo	69
	Indicador 4: Relaciones interpersonales	70
	Indicador 5: Implicación laboral	72
	Indicador 6: La Organización	73
	Indicador 7: Reconocimiento de logros	75
	Indicador 8: Remuneraciones	76
	Indicador 9: La igualdad en el trato	78
4.2.2.	Medias de la Variable Clima Organizacional	80
4.2.3.	Medias de la variable Desempeño Laboral	81
4.2.4.	Correlación de variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral	82
4.2.5.	Prueba de Hipótesis	84
4.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	87
4.3.1	De la media General de Clima Organizacional	87
4.3.2	De la Media General de Desempeño Laboral	88
4.3.3	De la Correlación de Variables	89
4.3.4	De la Prueba de Hipótesis	89
4.4	DISCUSIÓN	90
	CONCLUSIONES	93
	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

	Pág.
I. TABLAS	
Tabla I : Operacionalización de Variables	60
Tabla II : Indicador – pregunta: Clima Organizacional	60
Tabla III : Colaboradores VUPE – Tacna	62
II. CUADROS	
Cuadro 1 : Resultado de Indicador: Independencia Laboral o Autonomía.	66
Cuadro 2 : Resumen Estadístico: Independencia laboral o Autonomía.	66
Cuadro 3 : Resultado de Indicador: Condiciones Físicas del Ambiente.	67
Cuadro 4 : Resumen Estadístico: Condiciones físicas del ambiente	68
Cuadro 5 : Resultado de Indicador: Liderazgo	69
Cuadro 6 : Resumen Estadístico para Liderazgo	69
Cuadro 7 : Resultado de Indicador: Relaciones interpersonales	70
Cuadro 8 : Resumen Estadístico Relaciones Interpersonales	71
Cuadro 9 : Resultado de Indicador: Implicación laboral	72
Cuadro 10 : Resumen Estadístico Implicación Laboral	72
Cuadro 11 : Resultado de Indicador: La Organización	73
Cuadro 12 : Resumen Estadístico: La Organización	74
Cuadro 13 : Resultado de Indicador: Reconocimiento de logros	75
Cuadro 14 : Resumen Estadístico: Reconocimiento de Logros	75
Cuadro 15 : Resultado de Indicador: Remuneraciones	76
Cuadro 16 : Resumen Estadístico: Remuneraciones	77
Cuadro 17 : Resultado de Indicador: La igualdad en el trato	78
Cuadro 18 : Resumen Estadístico: La Igualdad en el trato	78
Cuadro 19 : Medias de la Variable independiente: Clima Organizacional	80
Cuadro 20 : Medias de la variable Desempeño Laboral	81
Cuadro 21 : Correlación de indicadores: Variable Independiente y variable dependiente	82

Cuadro 22	: Correlación de Variable Independiente y variable Dependiente.	83
Cuadro 23	: Pruebas de Bondad de Ajuste: Clima Organizacional	84
Cuadro 24	: Pruebas de Bondad de Ajuste: Desempeño Laboral	85
Cuadro 25	: Datos estadísticos para prueba de hipótesis	86
Cuadro 26	: Resultados de la prueba de hipótesis	86

III. FIGURAS

Figura 1	: Caja y Bigotes: Independencia Laboral o Autonomía.	67
Figura 2	: Caja y Bigotes: Condiciones físicas del ambiente	68
Figura 3	: Caja y Bigotes: Liderazgo	70
Figura 4	: Caja y Bigotes: Relaciones Interpersonales	71
Figura 5	: Caja y Bigotes: Implicación Laboral	73
Figura 6	: Caja y Bigotes: La Organización	74
Figura 7	: Caja y Bigotes: Reconocimiento de Logros	76
Figura 8	: Caja y Bigotes: Remuneraciones	77
Figura 9	: Caja y Bigotes: La Igualdad en el Trato	79
Figura 10	: Histograma para Clima Organizacional	84
Figura 11	: Histograma para Evaluación de Desempeño	85
Figura 12	: Curva de Potencia	86

RESUMEN

El objetivo principal, en la investigación, es identificar el nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Tacna, de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, y contrastarla con el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores, en el año 2012.

Mediante la técnica del censo se aplicó la investigación a una población de 25 trabajadores, a los que se identificó como colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Tacna. Se analizó el nivel de asociación de factores del Clima Laboral a determinados indicadores del Desempeño Laboral, encontrándose que ambos indicadores poseen valores por encima de la media; y, que el análisis estadístico ha demostrado que la incidencia de la variable “clima laboral” es relevante respecto de la variable “desempeño laboral”; y que el nivel alcanzado en la variable independiente, principalmente se debe a un alto nivel alcanzado por el indicador “Liderazgo” y “La Organización”; lo que permite, además, pueda crearse condiciones para una línea de investigación , en éste campo.

El análisis de la incidencia permitió hallar que en un rango de coeficientes de correlación que va de -1 a +1, la variable “Clima organizacional” contrastado con la variable “Desempeño laboral” presenta una fuerza de la relación lineal con un valor “r” de 0,7735; lo que respecto al rango, es fuerte.

La Prueba de Hipótesis, permite establecer que efectivamente, la hipótesis nula (H_0) es rechazada, habida cuenta que el **p – value** es mayor a 0,05; y, por lo tanto la incidencia del Clima Organizacional sobre el Desempeño laboral de los trabajadores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Tacna, de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, es alta.

INTRODUCCIÓN

En el capítulo I, se describe el problema a investigar, además de sus objetivos, la justificación del tema a investigar, siendo el objeto de investigación el desarrollo organizacional; y su campo de investigación, la eficiencia de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Tacna, de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna; de manera específica, la investigación se orientó al aspecto de la incidencia del Clima laboral respecto del Desempeño laboral de los trabajadores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Tacna, de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de las variables definidas en la investigación, factores ligados a la variable “Clima Organizacional” y “Desempeño Laboral”; se definen cada una de ellas, y para lo cual se incluyó exposiciones de algunos autores, a efectos de mejor entender y con la finalidad de plasmar una adecuada sustentación teórica del trabajo.

En el capítulo III, se aplica la metodología de la investigación, centrando la atención en las hipótesis a contrastar, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la técnica de muestra utilizada; en este caso fue la de censo, fuentes de obtención de datos y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV, se procede a analizar e interpretar los resultados encontrados, la relación de los indicadores de las variables investigadas, la prueba y contraste de hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

Principalmente se concluye que las variables en análisis tienen un alto nivel de importancia, respecto de su evaluación y que ambas están contenidas en una fuerte relación lineal.

CAPÍTULO I

PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El clima organización de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Tacna, a priori es percibido como negativo, por parte de los trabajadores; en este sentido pudiera tener implicancia en el actual nivel de eficiencia. Esta situación conlleva al desnivel profesional referido a las capacidades y destrezas, falta de seguridad inestabilidad.

La comunicación, en la VUPE, es un factor fundamental para establecer relaciones sociales, lo que deberá ser asumido e impartido por la alta dirección estableciendo un clima de equilibrio.

En la VUPE se observa que las condiciones de seguridad, de bienestar emocional y física están en relación a adecuados bienes e inmuebles para que los trabajadores puedan desempeñar de manera eficiente sus respectivas funciones, el mismo que les facilite estar en un ambiente agradable.

Se observa un buen proceso de retroalimentación, respecto de la información generada, la misma que es enviada a la sede central, vía física y electrónica, a efectos de evaluación de las metas para el servicio. Las decisiones son de carácter vertical, mediante una línea jerárquica que emite las órdenes para el funcionamiento de la VUPE. Asimismo se observa poca rotación de personal.

La ventanilla Única de Promoción de empleo empezó a funcionar el 7 de marzo del 2012, antes llamado SENEP – Servicio nacional del empleo – (Hasta febrero del 2011); actualmente, los trabajadores

tienen un rango de edades entre 25 a 45 años, con un total de 25 trabajadores.

En este contexto, el clima organizacional necesita ser explicado a efectos de sistematizar las acciones para una gestión estructurada.

1.1.1 Antecedentes del problema

Al hacer la revisión de estudios de investigación, se encontraron trabajos que de alguna manera enfocaron el análisis de las variables involucradas en la investigación:

1.2.2.1. La tesis “Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño Laboral de los Trabajadores de EDPYME- CREAR- TACNA en el Periodo 2006”¹ , y que resume lo siguiente:

El clima organizacional de EDPYME-CREAR – TACNA es percibido por sus trabajadores como Regular (rango: 51 % hasta el 74%), pues existe un 60% de respuestas de los encuestados ante los ítems de la escala total. Por otro lado, el clima organizacional es de tipo abierto. Las características más resaltantes del clima organizacional son:

- a. Los roles y las responsabilidades dentro del grupo están bien definidas, entendidos y aceptados.
- b. Las personas son conscientes y aprecian las contribuciones personales de sus compañeros.

¹Ramos V., Freddy. (2007). Universidad Privada de Tacna

- c. Los trabajadores disfrutaban siendo parte de esta organización
- d. El grupo opera efectivamente como una unidad y sus miembros se sienten parte del proceso, ahora el grupo ha sido efectivo en el logro de sus metas.

El desempeño laboral de los trabajadores de EDPYME-CREAR –TACNA en general es positivo. El 27% de los trabajadores ha sido calificado con un nivel óptimo y el 35% de los mismos ha sido evaluado con un Desempeño Laboral calificado como bueno. Si sumamos ambas calificaciones tenemos que el 62% de los trabajadores EDPYME-CREAR–TACNA ha sido considerado con un Desempeño apropiado.

1.2.2.2. La Tesis “Clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación - Universidad Nacional del centro del Perú año 2009”².

El estudio correlacional tiene el propósito de caracterizar el clima organizacional y el desempeño docente, y determinar la existencia de relación entre estas variables, en los profesores de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la universidad

² Orellana Méndez, Gaspar / Llulluy, Miguel Ramón / BossioSuarez, Sandro. (2009). Universidad Nacional del centro del Perú

Nacional del Centro del Perú. A una muestra de 18 docentes se les aplicó la Escala del Clima Organizacional de R. Likert y se recogió información de 250 alumnos que evaluaron el desempeño docente de sus profesores a través de una asignatura a su cargo con Escala del Desempeño Docente de J. Aliaga, et al. El clima social ($X=218,06$) y el desempeño docente ($X=143,01$) se encuentran por encima del promedio ideal, no se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio ($r=0,13$, $p=0,60$). Se concluye que el clima social es adecuado, el desempeño docente es regular y que no existe relación entre el clima y el desempeño. Es necesario realizar estudios en muestras más grandes y mejorar a través de capacitaciones el desempeño docente.

1.2.2.3. La Tesis “Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna año 2008”³.

Se concluyó que según las apreciaciones de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, las autoridades, de dicha institución, muestran insuficiente preocupación por las necesidades de sus trabajadores, resaltándose la falta de apoyo para el desarrollo de sus funciones,

³CPC. Asdrubal. (2009). Universidad Privada de Tacna.

descuidándose de esta manera la satisfacción laboral.

Se puede observar también que el Clima Organizacional de la Corte Superior es regular debido a la percepción negativa que tiene la sociedad de este poder del Estado Peruano y a la falta de integración de trabajadores y factores motivacionales tales como: la remuneración, el reconocimiento y la capacitación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación, se plantea de la siguiente manera:

1.2.1 Problema general

¿Cuáles es el nivel de incidencia del Clima Organizacional, percibido por el personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo - Tacna, en su Desempeño Laboral, en el año 2012?

1.2.2. Problemas específicos:

1.2.2.1. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo?

1.2.2.2. ¿Cuál es el nivel del desempeño laboral de los trabajadores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Conocer cómo es percibido el clima organizacional del personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, y cómo incide en el nivel del desempeño laboral, en el año 2012

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Conocer cómo es percibido el clima organizacional, por parte del personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, en el año 2012
- b) Determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, en el año 2012.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación de la investigación

Actualmente, las organizaciones se han visto asociadas a variables que permite medir su gestión empresarial, así tenemos a: los estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros; pero, y dónde queda la reciprocidad de la organización para con sus colaboradores?.

La organización, hoy se ve en la necesidad de no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es en el personal como capital intangible dónde se aloja el KnowHow de los procesos, y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño laboral y por consiguiente para el despliegue de sus potencialidades.

En este contexto no sólo debe tomarse en consideración el aspecto económico, sino también estímulos que vayan más allá de un mero pago mensual para su subsistencia.

Se conoce que un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus funciones laborales, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Asimismo, existe necesidad de conocer el comportamiento de algunos factores que intervienen en la configuración del Clima Organizacional de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, y en qué medida impulsa al trabajador a desempeñar un buen trabajo.

Toda actividad de trabajo está fundada en las relaciones interpersonales, por lo tanto, es necesario que un empleado aprenda a manejar sus emociones, tratar bien a los compañeros y a la vez que en su centro laboral cuente con las condiciones mínimas, tanto físicas, así como recibir buen trato de los niveles superiores; y, saber desarrollar de manera exitosa el difícil arte de las relaciones humanas.

El "Clima Organizacional" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Para triunfar en este sentido, es preciso tener presente que cada persona es diferente y que esa diferencia es el producto de diversas culturas y ambientes familiares, por lo que cada persona tendrá diferentes habilidades, gustos, aptitudes, formación, cultura, edad, apariencia física, emociones, religión, política, nacionalidad, situación económica, entre otros.

Con el presente trabajo de investigación, se pretende diseñar un modelo para mejorar el nivel de clima organizacional, en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, a efectos que la organización pueda tener una herramienta efectiva para diseñar estrategias motivacionales para la realización de un mejor trabajo.

En ese mismo sentido, se pretende aportar a que otras instituciones del nivel de gobierno regional puedan implementar las recomendaciones que se han de plantear, tendientes a ganar en eficiencia del desempeño laboral.

La importancia de la investigación radica, entonces, en la identificación del nivel de clima organizacional y en qué medida influye en el desempeño laboral de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo; con lo cual se podrá reorientar la relación Directivo – Personal e integrarse los objetivos institucionales con los objetivos individuales.

Por otra parte, La justificación del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes aspectos:

a) Relevancia científica - social,

Nos permite acceder a nuevo conocimiento acerca de la relación: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo; lo que redundará en las decisiones de crecimiento y desarrollo de la organización y para beneficio de la población.

b) Relevancia académica,

Los resultados de la investigación servirán de base para otros investigadores, que se orienten a desarrollar una línea de investigación respecto del tema tratado.

c) Relevancia práctica - institucional,

Porque el estudio permitirá valorar el rol de los colaboradores en relación a la estrategia de Gestión de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo.

1.4.2 Delimitación de la investigación

La investigación abarca a la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna. Siendo el objeto de investigación el Desarrollo Organizacional; y, su campo de investigación, el Clima Organizacional como determinante del Desempeño Laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA LABORAL

El "clima laboral"⁴ es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

⁴Chivenato. Introducción a la teoría general de la administración. (2002). Séptima edición. Mc Graw Hill

a. Independencia.

Mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

b. Condiciones físicas.

Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

c. Liderazgo:

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

d. Relaciones:

Evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

e. Implicación:

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el ausentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay

implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

f. Organización:

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos?; ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?; ¿Se trabaja aisladamente?; ¿Se promueven los equipos por proyectos?; ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

g. Reconocimiento:

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

h. Remuneraciones:

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

i. Igualdad

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL⁵

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

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 esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como

⁵Amorós, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.

tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

2.1.2. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO Y DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO:

2.1.2.1. Ambiente físico:

Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, la evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado. Comprende:

- **Temperatura:**

La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

- **Ruido:**

La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica. Una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no

causan deterioro en el desempeño en el trabajo. Si lo hay, es a niveles de cerca de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros. Pero los efectos del ruido impredecible parecen ser uniformemente negativos, tienden a interferir con la capacidad de los empleados de concentrarse y poner atención. Los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción en el trabajo.

- Iluminación:

La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida. De la edad del empleado las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes. Los beneficios de un incremento en la iluminación no son lineales. Son mayores a niveles relativamente bajos de iluminación y disminuyen en magnitud conforme la iluminación se incrementa a moderada y de ahí a niveles altos.

- Calidad del aire:

En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en

muchas tareas. La gente parece acostumbrarse al aire contaminado. La gente se vuelve menos interesada acerca de los altos niveles de contaminación y se siente menos amenazada por la exposición prolongada a tales condiciones.

2.1.2.2. El diseño del lugar de trabajo:

Comprende:

- **Tamaño:**

Definido por el metro cuadrado por empleado. El hecho de que el estatus y el espacio estén altamente correlacionados demuestra el valor simbólico que tiene la cantidad de espacio que uno controla.

En los rangos de la gerencia, el espacio de oficina puede ser la más anhorada y peleada de todas las recompensas que la organización ofrece, después del dinero y los títulos. Debido a que connota logro y rango, no es raro que las organizaciones, especialmente las grandes, definan los metros de espacio para cada nivel en la jerarquía. Y debido a que el estatus es determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciben a sí mismo en el límite de la discrepancia.

- Distribución:

Se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones, influye de manera significativa en la interacción social. Una persona probablemente interactuará más con aquellos individuos que están más cerca físicamente, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

- Privacía:

Es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. También está influido por los muros, divisiones y otras barreras físicas. La mayoría de los empleados desea una gran cantidad de privacidad en sus trabajos. Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas, las cuales se restringen conforme la privacidad aumenta.

Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacidad es fuerte en la mayoría de la gente. La privacidad limita las distracciones, las cuales pueden ser particularmente problemáticas para la gente que hace tareas

complejas. Sin embargo, la tendencia es claramente hacia menos privacidad en el lugar de trabajo.

Se necesita más investigación para determinar si los esfuerzos organizacionales por abrir los espacios de trabajo y las preferencias individuales sobre la privacidad son o no incompatibles y dan como resultado un desempeño y satisfacción menores del empleado.

2.1.2.3. Mayor información sobre aspectos de la satisfacción del cliente interno:

2.1.2.3.1. Condiciones laborales favorables:

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado

a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

2.1.2.3.2. Sistema de recompensa adecuado:

Se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influye la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

2.1.2.3.3. Trabajo desafiante:

Dentro de estos factores, se destaca las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo

mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1995) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto, a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

2.1.2.3.4. Variedad de habilidades:

El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

2.1.2.3.5. Identidad de la tarea:

El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o un proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

2.1.2.3.6. Significación de la tarea:

El grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de

otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

2.1.2.3.7. Autonomía:

El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

2.1.2.3.8. Retroalimentación del puesto mismo:

El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

2.1.2.3.9. Compañeros de trabajo solidarios y empáticos:

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la

satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante, sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1. DESEMPEÑO LABORAL⁶

El análisis de desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

⁶ALLES, Martha Alicia. (2005).Desempeño por competencias: Evaluación 360⁰

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y empleados son escépticos en relación con evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- a. Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- b. Reunir
- c. y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- d. La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al **perfil de puesto**. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso ese “algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la **adecuación persona – puesto**.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento que se necesitan para la más correcta adecuación persona – puesto.

2.2.2.1. Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: **características, conductas o resultados**.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual no son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados, es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

2.1.3. DESEMPEÑO LABORAL⁷

Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser

⁷<http://es.workmeter.com/blog/bid/Mejorandoeldesempeñolaboraldelostabajadores>

delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cual aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia.

2.2.3.1. Algunos de estos métodos son:

2.2.3.1.1. Maslow.

También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

2.2.3.1.2. Herzberg.

Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

2.2.3.1.3. McGregor. Teoría X y Teoría Y.

Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

2.2.3.1.4. Locke. Teoría de la fijación de metas.

Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

2.2.3.2. Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral

2.2.3.2.1. La motivación:

La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

2.2.2.2.4. Adecuación / ambiente de trabajo:

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

2.2.2.2.5. Establecimiento de objetivos:

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

2.2.2.2.6. Reconocimiento del trabajo:

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error si. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

2.2.2.2.7. La participación del empleado:

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

2.2.2.2.8. La formación y desarrollo profesional:

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

2.2.3. DESEMPEÑO LABORAL⁸

2.2.3.1. Concepto:

Desempeño laboral depende de cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

2.2.3.2. Objetivos

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

⁸Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano.

causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

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.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

2.2.3.2.1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2.2.3.2.2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

2.2.3.2.3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de

la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

2.2.3.3. Finalidad

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

2.2.3.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.**

2.2.3.4.1. Beneficios para el individuo:

- a. Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

- b. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- c. Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- d. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- e. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- f. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- g. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma

las medidas disciplinarias que se justifican.

2.2.3.4.2. Beneficios para el jefe:

El jefe tiene la oportunidad de

- a. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- b. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- c. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

2.2.3.4.3. Beneficios para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y

largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- a. Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- b. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- c. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.2.3.5. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

2.2.3.5.1. Mejora el Desempeño:

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

2.2.3.5.2. Políticas de Compensación:

La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

2.2.3.5.3. Decisiones de Ubicación:

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

2.2.3.5.4. Necesidades de Capacitación y Desarrollo:

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

2.2.3.5.5. Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

2.2.3.5.6. Imprecisión de la Información:

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

2.2.3.5.7. Errores en el Diseño de Puesto:

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

2.2.3.5.8. Desafíos Externos:

En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como un resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.2.4. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.4.1. Definición de desempeño

Se define desempeño como “Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”⁹

⁹Gibson, Donnelly J; IVANCEVICH, J. (1994) “Fundamentos de dirección y administración de empresas”

Los componentes para un buen desempeño laboral son: Un buen ambiente externo; la motivación de la organización y la capacidad de la organización. María Fernández¹⁰, señala que el desempeño laboral se define como “Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medios en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”

2.2.4.2. La administración del desempeño

Es definida como “El proceso mediante el cual la entidad asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las practicas a través de las cuales es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones”¹¹

¹⁰<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcancedelrendimientoydesempeñolaboralenlaorganizacion.htm>

¹¹Gibson, Donelly J; IVANCEVICH, J. (1994) “Fundamentos de dirección y administración de empresas”

2.2.4.3. Etapas de la administración del desempeño



Fuente: Donnelly, Gibson y Ivancevich

La administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado. Consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en el gráfico, siendo el detalle el siguiente:

2.2.4.3.1. Conceptualización

Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra mejor el desempeño de la empresa.

Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

2.2.4.3.2. Desarrollo

Es la fase en que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

2.2.4.3.3. Implementación

Implica mecanismos de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras.

2.2.4.3.4. Retroalimentación

Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para

mejorar su desempeño integral de la compañía.

2.2.4.3.5. Evaluación

Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están reponiendo los objetivos.

2.2.4.4. Siete reglas para evaluar el desempeño laboral

Actuar de acuerdo con estas reglas permite evaluar de forma objetiva cualquier déficit en el rendimiento y determinar si es producto de la estrategia, del plan, de la ejecución o de las capacidades de los empleados; se destacan los siguientes:

2.2.4.4.1. Debatir la asignación de recursos al inicio

El hecho de plantear a las unidades de negocio el reto de cuándo es necesario implementar nuevos recursos centra el diálogo sobre la planificación en aquello que realmente es necesario que tenga lugar en la empresa con el

fin de ejecutar la estrategia de cada unidad.

2.2.4.4.2. Identificar claramente las prioridades

Las empresas líderes hacen explícitas estas prioridades de manera que todos los directivos tengan una idea clara de hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

2.2.4.4.3. Analizar constantemente el rendimiento

Supervisar constantemente los patrones de asignación de recursos y sus resultados frente al plan, utilizando un continuo feedback para volver a fijar los supuestos de planificación y reasignar recursos.

2.2.4.4.4. Mantener lo simple, hacer lo concreto

Las empresas deben evitar las descripciones interminables de pomposos objetivos y ceñirse a un lenguaje claro para describir su curso de acción.

2.2.4.4.5. Debatir supuestos, no previsiones

Las empresas con gran rentabilidad consideran la planificación de un modo totalmente diferente. Quieren que sus previsiones impulsen el trabajo que de hecho realizan.

2.2.4.4.6. Utilizando un marco riguroso y hablar un mismo lenguaje

Para que sea productivo, el dialogo entre el centro corporativo y las unidades de negocio sobre las tendencias del mercado y los supuestos se debe desarrollar dentro de un marco riguroso, con un lenguaje común.

2.2.4.4.7. Recompensar y desarrollar las capacidades de ejecución

Las empresas tienen que motivar y desarrollar a su personal; al fin y al cabo, ningún proceso puede ser mejor que las personas que tienen que hacer que funcione.

2.2.4.5. Método de evaluación del desempeño

2.2.4.5.1. Método de evaluación basada en el desempeño durante el pasado

Tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar. Se destacan los siguientes:

a. Escala de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

b. Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

c. Método de la selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del

desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

d. Método de registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.

e. Escala de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

f. Método de verificación de campo

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

g. Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común las características de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo:

Método de categorización

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Método de distribución forzada

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

Método de comparación por parejas

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que son evaluados en el mismo grupo.

2.2.4.5.2. Métodos de evaluación basado en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación de

potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Se destacan:

a. Auto evaluaciones

Llevar a los empleados a efectuarse auto evaluación; puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

b. Administración por objetivos

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

c. Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean Psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

d. Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos

múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

2.2.4.5.3. Método para evaluar el desempeño del personal

a. Evaluación por parte de los superiores

Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

b. Autoevaluación

Es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participen en este proceso de evaluación, pueden que tengan una mayor dedicación y se comprometen más con los objetivos.

c. Evaluación por parte de los iguales

Se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil de rendimiento.

d. Evaluación por parte de los subordinados

Es la que realizan los empleados a sus jefes, esta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

e. Evaluación por parte de los clientes

Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

f. Evaluación 360°

Comprende todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la

filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

g. Seguimiento Informático

Resulta rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

2.3. LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO

En cumplimiento al Decreto Supremo N° 001-2012-TR, el 07 de Marzo del 2012, se implementó en la Región de Tacna, la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, que tiene como finalidad la inserción laboral, mejora de la empleabilidad y desarrollo de emprendimientos sostenibles, brindando en un solo lugar los servicios gratuitos de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que presta el Estado, tanto a los ciudadanos como a las empresas.

Servicios que brinda:

- a. Información del Mercado de Trabajo
- b. Información sobre puestos de trabajo - Bolsa de Trabajo
- c. Asesoría en la Búsqueda del Empleo

- d. Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional
- e. Capacitación Laboral y Capacitación para el Emprendimiento – Jóvenes a la Obra
- f. Generación de Empleo – Trabaja Perú
- g. Orientación para el Migrante

2.3.1. Información del Mercado de Trabajo

A través del Observatorio Socio Económico Laboral que busca ser una fuente e consulta permanente confiable y de asesoría técnica para todos los agentes sociales, se brinda información sobre:

- El mercado laboral y formativo de la Región
- Información Socioeconómica
- Indicadores laborales
- Perfiles Ocupaciones
- Promedio de remuneraciones

2.3.2. Bolsa de Trabajo

Facilita el encuentro entre las personas que buscan empleo y los empleadores que requieren personal, las modalidades de la vinculación laboral son presenciales y a través de las Ferias Laborales.

2.3.3. Asesoría para la Búsqueda de Empleo

Brinda asesoría en estrategias efectivas en búsqueda del empleo, donde los buscadores de empleo aprenden técnicas y desarrollan habilidades para realizar una búsqueda de empleo autónoma, efectiva y exitosa, elevando sus

posibilidades de conseguir y mantenerse en un puesto de trabajo:

- Descubriendo nuestras capacidades para el empleo
- Herramientas básicas para un Curriculum Vitae
- Como afrontar exitosamente el proceso de evaluación de personal

2.3.4. Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional – SOVIO

Orienta los jóvenes en la elección de la carrera profesional, técnica u ocupacional que se ajuste mejor a sus características personales, a través de:

- Talleres de Orientación vocacional
- Aplicación de Test Psicológicos
- Charlas Informativas sobre la situación del mercado laboral y la Oferta Formativa.

2.3.5. Capacitación Laboral y Emprendimiento JÓVENES A LA OBRA

Programa de Capacitación Laboral Juvenil del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, cuyo objetivo es brindar capacitación a jóvenes de 15 a 29 años, entrenándolos en diferentes oficios de alta demanda en el mercado laboral, promueve la inserción laboral y con ello la inclusión social de jóvenes en extrema pobreza que buscan oportunidades para mejorar su calidad de vida y el de sus familias.

2.3.6. Generación de Empleo Temporal TRABAJA PERU

El Programa Social que tiene por objetivo la generación de ingresos temporales y el desarrollo de capacidades para la población desempleada de las áreas urbanas y rurales, favoreciendo prioritariamente a aquellas con menores niveles de ingreso económico, en situación de pobreza y extrema pobreza, a través del financiamiento de proyectos de obras y servicios intensivos en mano de obra.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis general

Hi. =

La incidencia del clima organizacional, percibido por el personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo en su desempeño laboral, en el año 2012, es alta.

Ho. =

La incidencia del clima organizacional, percibido por el personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo en su desempeño laboral, en el año 2012, es baja.

3.2 VARIABLES E INDICADORES – OPERACIONALIZACIÓN

La variable independiente:

- Clima Organizacional

La variable dependiente:

- Desempeño Laboral.

Tabla I
Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA	
Variable independiente: Clima organizacional	El "clima organizacional" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.	1. Independencia laboral o autonomía. 2. Condiciones físicas. 3. Liderazgo. 4. Relaciones. 5. Implicación ó identificación 6. La organización. 7. El reconocimiento. 8. Las remuneraciones. 9. La igualdad.	Test de percepción:		Ordinal / cuantitativa
			Muy importante	5 puntos	
			Importante	4 puntos	
			Indiferente	3 puntos	
			Poco importante	2 puntos	
			Nada importante	1 punto	
Variable dependiente: Desempeño laboral	Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa..	Desempeño de la función: 1. Producto 2. Calidad 3. Conocimiento del trabajo 4. Cooperación Características individuales: 5. Comprensión de las situaciones 6. Creatividad, empeño 7. Capacidad de realización	Método: Escala Gráfica:		Ordinal / cuantitativa
			Malo	1 punto	
			Tolerable	2 puntos	
			Regular	3 puntos	
			Bueno	4 puntos	
			Óptimo	5 puntos	

Tabla II
INDICADOR – PREGUNTA: CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	INDICADOR	N° PREGUNTA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Independencia laboral o autonomía	I.a.1 a la I.a.5
	Condiciones físicas	II.a.1 a la II.a.5
	Liderazgo	III.a.1 a la III.a.5
	Relaciones	IV.a.1 a la IV.a.5
	Implicación ó identificación	V.a.1 a la V.a.5
	La organización	VI.a.1 a la VI.a.5
	El reconocimiento	VII.a.1 a la VII.a.5
	Las remuneraciones	VIII.a.1 a la VIII.a.5
	La igualdad	IX.a.1 a la IX.a.5

3.3 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de la investigación

El tipo de estudio fue del tipo tecnológico, debido a que se propone un modelo que mejore los actuales niveles de eficiencia, a partir del comportamiento actual de las variables.

El diseño de la investigación fue No Experimental.

3.3.2 Nivel de la investigación

El nivel de la investigación fue descriptivo – correlacional, de carácter transversal; dado que se demuestra el nivel de incidencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, en un punto determinado del tiempo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población y muestra

Población : Trabajadores de áreas administrativas de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo

Alcance : Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Tacna

Tiempo : Agosto – Setiembre del 2013

Elementos : Trabajador de área administrativa de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo

MARCO POBLACIONAL:

a) Criterio de inclusión

- Trabajador en actividad y permanente

- Trabajador del área administrativa
- b) Criterios de exclusión
- Trabajador cesante
 - Trabajador de proyectos de inversión

Tamaño de Muestra:

La población, objeto de estudio, está conformado por 25 personas que laboran en áreas administrativas de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Tacna; y, dado el tamaño poblacional, se aplicó la técnica de censo.

Tabla III
Colaboradores VUPE - Tacna

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS
01	Maldonado Mamani, Ayde
02	CoaylaZeballos, Fedra
03	Quiroga Zúñiga, Diana
04	López Mazuelos, Borix
05	Tejada Merello, Javier
06	Ruiz Guerrero, Rubén Alfonso
07	Quispe Suel, Mary Epifania
08	LimachiAlanoca, Marco
09	Flores Gonzales, Edith
10	Delgado Rodríguez, Luís
11	Espillico Ugarte, Delia
12	Guevara García, Ernesto
13	Paucar, Nilda
14	Begazo, Luís
15	Flores García, Edgardo
16	Sandoval Hurtado, William
17	Hidalgo Chávez, Bersy
18	Musaja T, Edwin
19	Cucho Ccanto, Jhon Wilmer
20	Carlos Pérez, Claudia Adriana
21	Ibarra Rodríguez, Julio
22	Contreras Laura, Jose
23	Medina Ramos, Daniel Angel
24	Escobar Inares, Rosio Eliana
25	Quispe Bustincio, Claudio Rene

3.4.2 INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recopilación de datos, se aplicó dos instrumentos:

- a) Cuestionario – test para determinar el nivel de Clima Organizacional.
- b) Test de evaluación de Desempeño Laboral.

3.5 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

La fuente de datos fue, esencialmente, primaria puesto que ha sido obtenida a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, validados.

Los instrumentos de recolección de datos, fueron diseñados en base a la revisión bibliográfica y al apoyo del asesor; los cuales, fueron validados en base a prueba de campo con el método de FocusGroupy pruebas de normalidad de datos (estadístico W de Shapiro-Wilk; y, kolmogorov - smirnov)

3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico Statgraphics centurión versión 16.2 en español.

El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Gráficos de barras, gráficos de “caja y bigotes”, gráficos de distribución de frecuencias.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Análisis multivariado

- Comparación de muestras
- Coeficiente de correlación de Pearson.
- Prueba de normalidad de datos
- Prueba de bondad de ajuste
- Prueba de hipótesis, expuesto a ***p-value***.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y DATOS

El instrumento de recolección de datos para medir las variables e indicadores de Clima Organizacional fue aplicado en prueba piloto a un *FocusGroup* de 5 colaboradores, y respecto de lo cual se obtuvo aceptación explícita.

Los datos necesarios para determinar el *Desempeño Laboral* fueron obtenidos mediante la aplicación de Test de autoevaluación.

Los datos obtenidos con ambos instrumentos fueron expuestos a prueba de los estadísticos Kolmogorov-Smirnov, y, W de Shapiro-Wilk para determinar la normalidad de los mismos; en todas las pruebas los *valores-p* fueron mayores a 0,05; asimismo los estadígrafos: *Sesgo estandarizado* y *Curtosis estandarizada* reportaron valores dentro del rango -2 a +2.

RESULTADOS

4.2.1. De la Variable Clima Organizacional:

Indicador 1: Independencia laboral ó autonomía

Cuadro 1

No.	RESULTADO DEL INDICADOR:		Media General
		INDEPENDENCIA LABORAL Ó AUTONOMÍA	
I.	a.	1 El tener bastante autonomía en su trabajo, ud. lo considera como:	4,08
		2 Considera ud. que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo, y que ello es :	4,04
		3 El hecho de depender por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o manda su jefe, para ud., es:	3,22
		4 El preferir cumplir órdenes siempre antes de tomar iniciativas y responsabilidades, para ud, es:	3,64
		5 Lo muy rutinario de su trabajo, para ud., es:	3,43
	b.	1 Tu autonomía laboral para la eficiencia de la gestión, es:	3,64

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta I.a.1, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,08; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

Cuadro 2
Resumen Estadístico

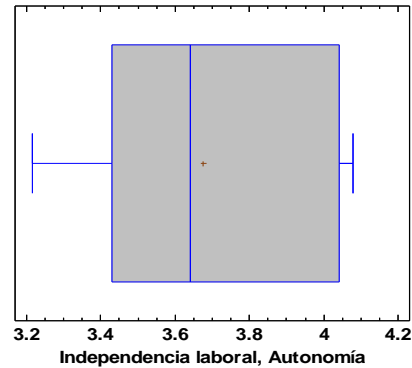
Independencia laboral o Autonomía

Recuento	6
Promedio	3,67433
Desviación Estándar	0,337589
Coefficiente de Variación	9,18776%
Mínimo	3,21739
Máximo	4,08
Rango	0,862609
Sesgo Estandarizado	0,0415689
Curtosis Estandarizada	-0,640247

Fuente: Cuadro 1
Elaboración propia

La media general del indicador es 3,67433

Figura 1
Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente: Cuadro 2
Elaboración propia

Indicador2: Condiciones físicas del ambiente

Cuadro 3

No.	RESULTADO DEL INDICADOR:		Media General
	CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE		
II.	a.	1 El hecho de que su puesto de trabajo (Escritorio, máquinas, vehículo, etc) le resulte agradable y familiar, ud. Lo considera:	4,68
		2 Que su puesto de trabajo le resulte cómodo, para ud, es:	4,84
		3 El disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo, para ud., es:	4,60
		4 La luz ambiental en donde ud. trabaja, la considera:	4,56
		5 La no existencia de un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo, ud., lo considera:	4,16
	b.	1 Considera que las condiciones físicas del ambiente para la eficiencia de la gestión, es:	4,36

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta II.a.2, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,84; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

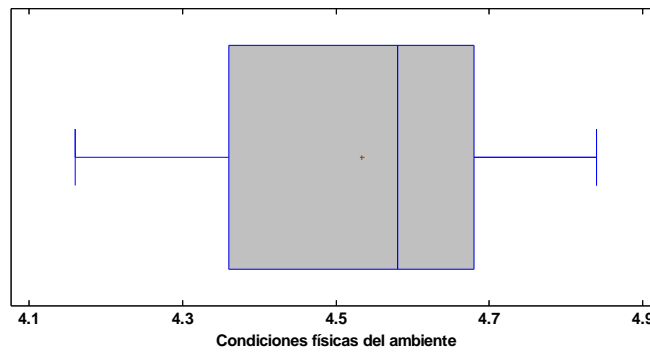
Cuadro 4
Resumen Estadístico
Condiciones físicas del ambiente

Recuento	6
Promedio	4,53333
Desviación Estándar	0,240887
Coefficiente de Variación	5,31369%
Mínimo	4,16
Máximo	4,84
Rango	0,68
Sesgo Estandarizado	-0,535093
Curtosis Estandarizada	-0,0423233

Fuente: Cuadro 3
 Elaboración propia

La media general del indicador es 4,53333

Figura 2
Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente: Cuadro 4
 Elaboración propia

Indicador 3: Liderazgo

Cuadro 5

No.		RESULTADO DEL INDICADOR:	Media General	
		LIDERAZGO		
III.	a.	1	Considera ud., que el autoritarismo de los jefes, es:	2,96
		2	Considera ud., que trabaja con su jefe y compañeros en equipo, de manera auténtica, y que ello es:	4,60
		3	Ser vigilado continuamente por su jefe o jefes, ud. Lo considera:	3,00
		4	Que su jefe haga caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre ud., o sus compañeros, ud., lo considera:	2,68
		5	Considera ud. que un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna, es:	2,84
	b.	1	Considera que el liderazgo de funcionarios, para la eficiencia de la gestión, es:	4,48

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta III.a.2, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,60; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

Cuadro 6

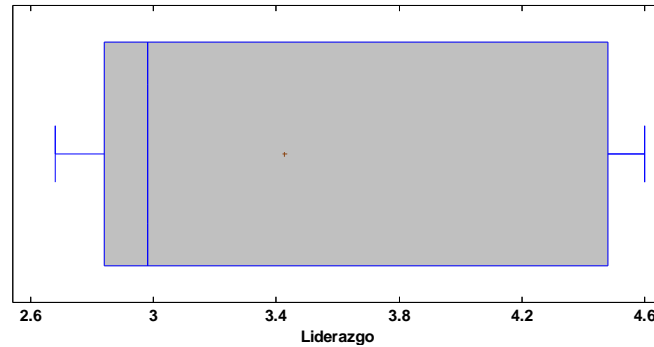
Resumen Estadístico para Liderazgo

Recuento	6
Promedio	3,42667
Desviación Estándar	0,870372
Coefficiente de Variación	25,3999%
Mínimo	2,68
Máximo	4,6
Rango	1,92
Sesgo Estandarizado	0,903863
Curtosis Estandarizada	-0,907334

Fuente: Cuadro 5
Elaboración propia

La media general del indicador es 3,42667

Figura 3
Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente: Cuadro 6
Elaboración propia

Indicador 4: Relaciones interpersonales

Cuadro 7

No.	RESULTADO DEL INDICADOR:		Media General
	RELACIONES INTERPERSONALES		
IV.	a.	1 Si se lleva bien con sus compañeros de trabajo, ello para ud., es:	4,56
		2 Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?, y para ud.,es:	3,48
		3 La "lucha" o "pugna" entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo, para ud., es:	3,40
		4 Si dejas tu trabajo para ir a otro, lo sentirías por tus compañeros?; ¿qué tan importante sería?	3,72
		5 ¿Crees que tus compañeros se llevan bien y forman "un equipo"?¿qué tan importante, es para ud.?	4,44
	b.	1 Considera que la relaciones interpersonales, para la eficiencia de la gestión, es:	4,22

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta IV.a.1, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,56; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

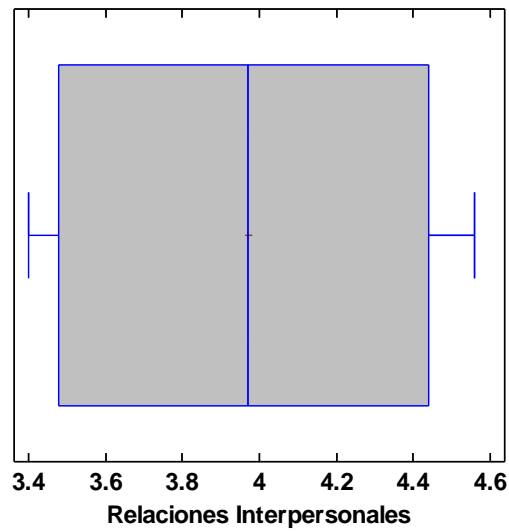
**Cuadro 8
Resumen Estadístico
Relaciones Interpersonales**

Recuento	6
Promedio	3,96957
Desviación Estándar	0,501538
Coefficiente de Variación	12,6346%
Mínimo	3,4
Máximo	4,56
Rango	1,16
Sesgo Estandarizado	0,017874
Curtosis Estandarizada	-1,23959

Fuente: Cuadro 7
Elaboración propia

La media general del indicador es 3,96957

**Figura 4
Gráfico de Caja y Bigotes**



Fuente: Cuadro 8
Elaboración propia

Indicador 5: Implicación laboral

Cuadro 9

No.	RESULTADO DEL INDICADOR:		Media General	
	IMPLICACION LABORAL			
V.	a.	1	Considera ud., que realiza un trabajo útil, ¿lo siente así?; ¿qué tan importante es para ud.?	4,20
		2	Considera ud. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro? ¿Qué tan importante es para ud.?	3,72
		3	El considerar a su centro de trabajo "como suya", como algo propio; para ud.,es:	3,17
		4	Conoce bien que aporta su trabajo a la Institución? y ¿qué tan importante es para ud.?	3,84
		5	Ante una propuesta de nuevo trabajo, con la misma remuneración ¿qué tan importante sería para ud., su trabajo?	3,56
	b.	1	Consideras que tu entrega o identificación laboral, para la eficiencia de la gestión, es:	3,72

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta V.a.1, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,20; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

Cuadro 10

Resumen Estadístico Implicación Laboral

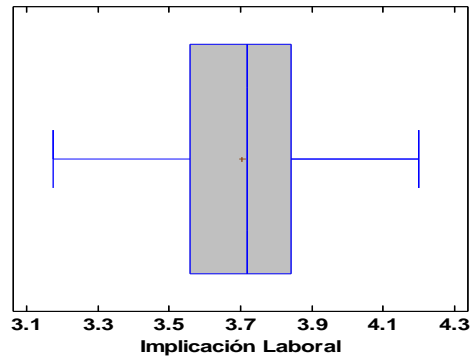
Recuento	6
Promedio	3,70232
Desviación Estándar	0,336671
Coefficiente de Variación	9,0935%
Mínimo	3,17391
Máximo	4,2
Rango	1,02609
Sesgo Estandarizado	-0,192846
Curtosis Estandarizada	0,691084

Fuente: Cuadro 9
Elaboración propia

La media general del indicador es 3,70232

Figura 5

Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente: Cuadro 9
Elaboración propia

Indicador 6: La Organización

Cuadro 11

No.		RESULTADO DEL INDICADOR:	Media General
		LA ORGANIZACIÓN	
VI.	a.	1 La buena comunicación de arriba a abajo, entre jefes y subordinados ¿qué tan importante es para ud.?	4,40
		2 La buena comunicación de abajo a arriba, entre jefes y subordinados, ¿qué tan importante es para ud.?	4,35
		3 ¿Qué tan importante es la existencia de documentos normativos de gestión?	4,39
		4 ¿Qué tan importante sería la existencia de un plan de carreras, que prevea su ubicación y desarrollo personal en su trabajo, en el futuro?	4,44
		5 ¿Qué tan importante para ud., es la existencia de actividades integracionistas entre jefes y subordinados?	4,39
	b.	1 Consideras que la organización de la institución, para la eficiencia de la gestión, es:	4,00

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta VI.a.4, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,44; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

**Cuadro 12
Resumen Estadístico
La Organización**

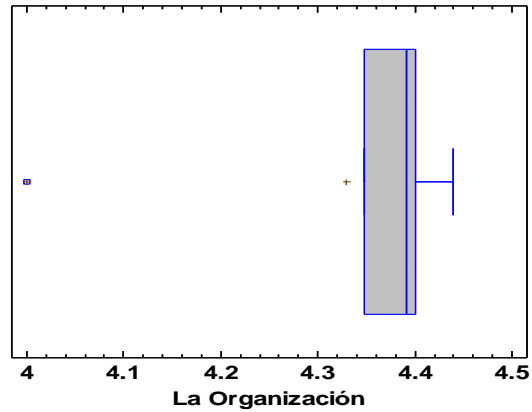
Recuento	6
Promedio	4.32841
Desviación Estándar	0.163535
Coefficiente de Variación	3.77819%
Mínimo	4.0
Máximo	4.44
Rango	0.44
Sesgo Estandarizado	-2.27437
Curtosis Estandarizada	2.67114

Fuente: Cuadro 11
Elaboración propia

La media general del indicador es 4,32841

Figura 6

Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente: Cuadro 12
Elaboración propia

Indicador 7: Reconocimiento de logros

Cuadro 13

No.	RESULTADO DEL INDICADOR:		Media General	
	RECONOCIMIENTO DE LOGROS			
VII.	a.	1	El ocupar un puesto que esté en relación con sus estudios académicos, para ud., es:	4,36
		2	El ocupar un puesto que esté en relación con su experiencia anterior, para ud., es:	4,04
		3	Ser sub-valorado por el puesto de trabajo que ocupa, para ud., es:	2,74
		4	Considera que los puestos mejores o más importantes que el suyo deben ser ocupados por personas de mayor nivel, capacidad y experiencia:	4,28
		5	Que su trabajo, en el puesto que ocupa, sea suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?, para ud., es:	4,32
	b.	1	Considera que el reconocimiento de tus logros, para la eficiencia de la gestión, es:	4,26

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta VII.a.1, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,36; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

Cuadro 14
Resumen Estadístico
Reconocimiento de Logros

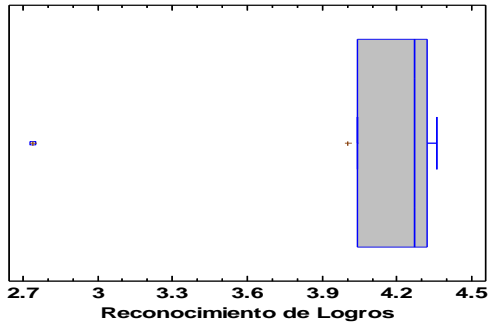
Recuento	6
Promedio	4.0
Desviación Estándar	0.627669
Coficiente de Variación	15.6917%
Mínimo	2.73913
Máximo	4.36
Rango	1.62087
Sesgo Estandarizado	-2.28726
Curtosis Estandarizada	2.66017

Fuente: Cuadro 13
Elaboración propia

La media general del indicador es 4,0

Figura 7

Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente: Cuadro 14
Elaboración propia

Indicador 8: Remuneraciones

Cuadro 15

No.		RESULTADO DEL INDICADOR:	Media General
		REMUNERACIONES	
VIII.	a.	1 Para ud., la política de remuneraciones en su centro de trabajo, es:	3,20
		2 De acuerdo al promedio de sueldos que existen en su centro de trabajo, para ud., el ganar más, es:	3,92
		3 La proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida, entre sus compañeros, ud., lo considera:	3,60
		4 Los incentivos en su remuneración, ud., lo considera:	4,08
		5 Que su remuneración esté por encima de la media en su entorno social, para ud., sería:	3,64
	b.	1 Considera que las remuneraciones, para la eficiencia de la gestión, es:	3,84

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta VIII.a.4, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,08; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

Cuadro 16

**Resumen Estadístico
Remuneraciones**

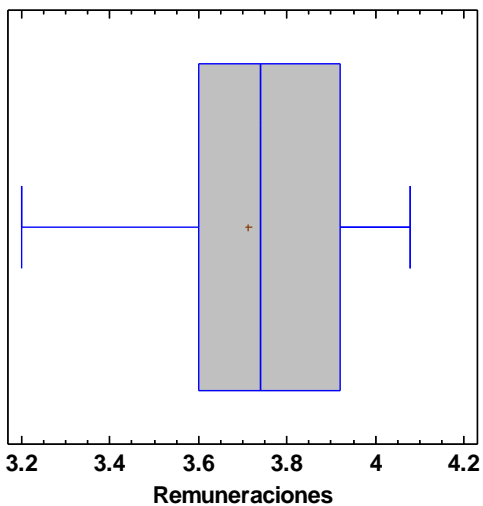
Recuento	6
Promedio	3.71333
Desviación Estándar	0.308199
Coefficiente de Variación	8.2998%
Mínimo	3.2
Máximo	4.08
Rango	0.88
Sesgo Estandarizado	-0.788701
Curtosis Estandarizada	0.358099

Fuente: Cuadro 15
Elaboración propia

La media general del indicador es 3,71333

Figura 8

Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente: Cuadro 16
Elaboración propia

Indicador 9: La igualdad en el trato

Cuadro 17

No.		RESULTADO DEL INDICADOR:	Media General
IX.		LA IGUALDAD EN EL TRATO	
	a.	1 La política de remuneraciones por puestos, para ud., es:	3,92
		2 Las funciones exclusivas, por puestos de trabajo para ud., es:	3,88
		3 El participar en las actividades sociales de su centro de trabajo, para ud., es:	4,00
		4 Los beneficios laborales deben alcanzar a quienes son más productivos, para ud., es:	4,08
		5 El acceso a programas de capacitación, para ud., es:	4,04
	b.	1 Considera que la igualdad en el trato, para la eficiencia de la gestión, es:	4,00

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En referencia a la escala de Likert, utilizada para la medición del indicador, con un rango de 1 a 5 en función al nivel de importancia, las respuestas a la pregunta IX.a.4, alcanzan el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,08; siendo significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

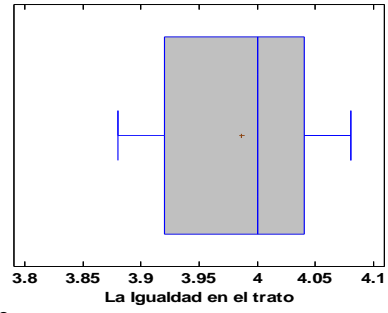
Cuadro 18
Resumen Estadístico
La Igualdad en el trato

Recuento	6
Promedio	3.98667
Desviación Estándar	0.0744759
Coefficiente de Variación	1.86813%
Mínimo	3.88
Máximo	4.08
Rango	0.2
Sesgo Estandarizado	-0.392486
Curtosis Estandarizada	-0.471524

Fuente: Cuadro 17
Elaboración propia

La media general del indicador es 3,98667

Figura 9
Gráfico de Caja y Bigotes



Fuente: Cuadro 18
Elaboración propia

4.2.2. Medias de la Variable Clima Organizacional

Cuadro 19
Medias
Variable independiente: Clima Organizacional

Indicadores	Casos	Media	Error Est. (s agrupada)	Límite Inferior	Límite Superior
Independencia laboral, Autonomía	6	3,67433	0.183367	3.41318	3.93548
Condiciones físicas del ambiente	6	4,53333	0.183367	4.27218	4.79448
Liderazgo	6	3,42667	0.183367	3.16552	3.68782
Relaciones Interpersonales	6	3,96957	0.183367	3.70842	4.23071
Implicación Laboral	6	3,70232	0.183367	3.44117	3.96347
La Organización	6	4,32841	0.183367	4.06726	4.58956
Reconocimiento de Logros	6	4,0	0.183367	3.73885	4.26115
Remuneraciones	6	3,71333	0.183367	3.45218	3.97448
La Igualdad en el trato	6	3,98667	0.183367	3.72552	4.24782
Total y Media General	54	3,92607			

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

En ésta tabla se observa la medición de la variable Clima Organizacional, con las **medias** de cada indicador en función al nivel de importancia, por respuestas a las preguntas; de lo cual, se denota que el indicador **Condiciones físicas del ambiente** alcanza el mayor promedio, según la expresión de los 25 colaboradores, con una media de 4,53333, siendo el más significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

La **media general** tiene un valor de 3,92607, lo que es significativamente alta, respecto de la puntuación máxima posible (5).

4.2.3. Medias de la variable Desempeño Laboral

Cuadro 20

Indicadores	Casos	Media	Error Est. (s agrupada)	Límite Inferior	Límite Superior
Características individuales	4	4,45333	0,144468	4,19074	4,71593
Desempeño de la función	3	4,18	0,125113	3,95258	4,40742
Total	7	4,29714			

Esta tabla permite observar la medición de la variable Desempeño Laboral, con las **medias** de cada indicador en función al nivel de importancia, por respuestas a las preguntas; de lo cual, se denota que el indicador **Características individuales** alcanza el mayor promedio, según las expresiones de los 25 colaboradores, con una media de 4,45333; siendo el más significativo respecto de la puntuación máxima posible (5).

La **media general** tiene un valor de 4,29714; lo que es significativamente alta, respecto de la puntuación máxima posible (5).

4.2.4. Correlación de variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Cuadro 21
Correlación de indicadores
Variable Independiente y variable dependiente

Clima Organizacional Indicadores	Desempeño Laboral
Independencia laboral, Autonomía	0,3155
	(6)
	0,5424
Condiciones físicas del ambiente	-0,1641
	(6)
	0,7561
Liderazgo	0,8654
	(6)
	0,0260
Relaciones Interpersonales	0,1736
	(6)
	0,7423
Implicación Laboral	0,1604
	(6)
	0,7614
La Organización	-0,8340
	(6)
	0,0391
Reconocimiento de Logros	0,4679
	(6)
	0,3493
Remuneraciones	0,3719
	(6)
	0,4678
La Igualdad en el trato	-0,2509
	(6)
	0,6315

Correlación
(Tamaño de Muestra)
Valor-P

Fuente: Cuadro 19
Encuesta aplicada
Elaboración propia

Esta tabla muestra que el indicador **Liderazgo** con $r = 0,8654$ tiene la mayor fuerza de la relación lineal directa; en tanto que el indicador **La Organización** con $r = 0,8340$ tiene la mayor fuerza de la relación lineal inversa, respecto de la variable **Desempeño Laboral**; en ambos casos el p – valuees menor a 0,05.

Cuadro 22
Correlación de
Variable Independiente y variable dependiente

	Desempeño Laboral
Clima Organizacional	0,7735
	(7)
	0,0413

Correlación
(Tamaño de Muestra)
Valor-P

Fuente: Cuadro 19 y 20
Elaboración propia

Esta tabla muestra que la fuerza de la relación lineal de la variable **Clima Organizacional** respecto de la variable **Desempeño Laboral**, es fuerte, respecto del comportamiento de los datos de ambas variables; dado que el Coeficiente de correlación de Pearson tiene un valor de 0,7735; y el p- value es 0,0413.

4.2.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.2.5.1. Pruebas de Normalidad de Datos

Cuadro 23

Pruebas de Bondad-de-Ajuste
Clima Organizacional
Prueba de Kolmogorov-Smirnov

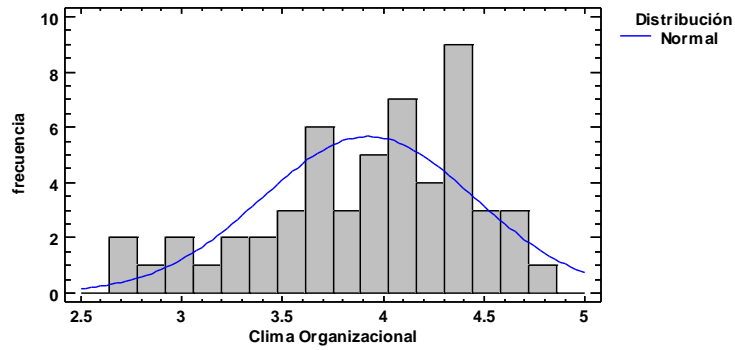
	<i>Normal</i>
DMAS	0,0638833
DMENOS	0,111234
DN	0,111234
Valor-P	0,530407

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Debido a que el valor-P más pequeño de las pruebas realizadas es mayor ó igual a 0.05, no se puede rechazar la idea de que Clima Organizacional proviene de una distribución normal con 95% de confianza; y, puede modelarse adecuadamente con una distribución normal.

Figura 10

Histograma para Clima Organizacional



Fuente: Cuadro 23
Elaboración propia

Cuadro 24

**Pruebas de BondaddeAjuste
Desempeño laboral**

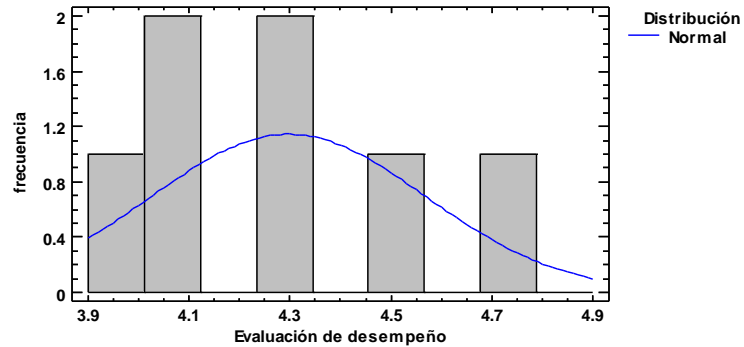
Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	<i>Normal</i>
DMAS	0.180693
DMENOS	0.113924
DN	0.180693
Valor-P	0.976269

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Debido a que el valor-P más pequeño de las pruebas realizadas es mayor ó igual a 0.05, no se puede rechazar la idea de que Desempeño Laboral proviene de una distribución normal con 95% de confianza; y, puede modelarse adecuadamente con una distribución normal.

Figura 11
Histograma para Evaluación de desempeño



Fuente: Cuadro 24
Elaboración propia

4.2.5.2. Pruebas de Hipótesis

Ho. =

La incidencia del clima organizacional, percibido por el personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo en su desempeño laboral, en el año 2012, es baja.

Cuadro 25
Datos estadísticos para prueba de hipótesis

Variables	Media poblacional	Desviación estándar	Tamaño muestra
Clima Organizacional	3,92607	0,34459	9
Desempeño Laboral	4,29714	0,27115	7

Fuente: Cuadro 19 y 20
Elaboración propia

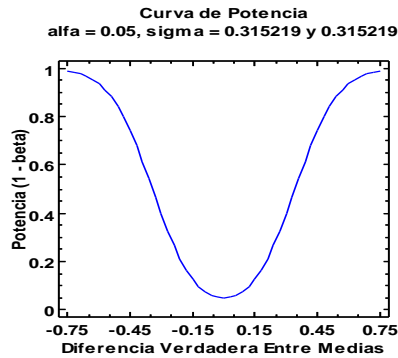
Cuadro 26
Resultados de la prueba de hipótesis

Intervalo de confianza al 95% para la diferencia de medias	Ho	Ha	Estadístico t	P - value
-0.37107 +/- 0.330193 [-0.701263,-0.0408772]	0,0	≠	- 2,41051	0,0302671

Fuente: Cuadro 25
Elaboración propia

Dado el **p – value** se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05.

Figura 12



DECISIÓN:

Puesto que el valor-P para la prueba es menor que 0,05; y, habiéndose revelado diferencia significativa entre las dos medias puede rechazarse la hipótesis nula con un 95.0% de nivel de confianza.

Por lo tanto, la incidencia del clima organizacional, percibido por el personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, en su desempeño laboral en el año 2012 es alta.

4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4.3.1 DE LA MEDIA GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En el Cuadro 19 podemos observar que la Media General de los indicadores de la Variable Clima Organizacional tiene un valor de 3,92607; y, que respecto de ésta los siguientes factores muestran Medias por encima de la Media General:

- Condiciones físicas del ambiente, muestra una Media de 4,53333
- La Organización, muestra una Media de 4,32841
- Igualdad en el trato, muestra una Media 3,98667
- Relaciones Interpersonales, muestra una Media 3,96957

Con lo que se puede visualizar que de 9 indicadores de la Variable Clima Organizacional, 4 reportan valores por encima de la Media General.

La Media General esperada máxima posible, resultante de la aplicación del instrumento de recolección de datos es 5; por consiguiente, se observa que el Clima Organizacional, en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo - Tacna, es alto en razón que dicha Media General, obtenida, representa el 78.50% de la máxima valoración posible (5)

4.3.2. DE LA MEDIA GENERAL DE DESEMPEÑO LABORAL

En el cuadro 20, se observa que la media general de la variable Desempeño Laboral, tiene un valor de 4,29714; lo que representa el 85,94% de la máxima valoración posible; lo que implica alto nivel de desempeño laboral.

Asimismo el comportamiento de los indicadores de ésta variable tienen *medias altas*: el indicador Características individuales tiene una media de 4,45333, en tanto que el indicador Desempeño funcional una media de 4,18; lo que configura eficiencia en el desempeño laboral.

Esto explica que la Ventanilla Única de Promoción del Empleo - Tacna, en el Ejercicio Presupuestal 2012, ha sido capaz de cumplir al 100% con las actividades previstas en su Plan Operativo Institucional, para dicho ejercicio.

4.3.3. DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES

En el Cuadro 22, se puede observar los resultados de la prueba de Correlación de Pearson, de donde se colige que, la fuerza de la relación lineal entre ambas variables es fuerte; así se tiene un $r = 0,7735$, y un $p - \text{value} = 0,0413$, respecto de su influencia directa en el comportamiento de los datos de la variable Desempeño Laboral.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta algunos indicadores de la Variable Clima Organizacional que tienen alta incidencia en la variable Desempeño Laboral, y que condicionan su comportamiento: *Liderazgo* con un $r = 0,865$ y *La Organización* con un $r = - 0,8340$. Ambos indicadores se constituyen en factores condicionantes para el desempeño laboral actual y futuro de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo - Tacna.

4.3.4. DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Igualmente, la Prueba de Hipótesis permite determinar que EXISTE ALTA INCIDENCIA de la Variable Independiente sobre la Variable Dependiente; tomando como referencia que la diferencia de medias de las variables en estudio y expuestas a la prueba de $P - \text{value}$, reporta que dicha diferencia es significativa; por tanto se descarta que sea baja, la incidencia de Clima Organizacional sobre Desempeño Laboral.

Consiguientemente, el análisis estadístico permite observar que el Alto Nivel del Desempeño Laboral, puede deberse, principalmente, al Clima Laboral diseñado y desarrollado en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacna, y cuyos factores importantes son el Liderazgo Institucional y la Organización como el espacio físico,

estructura e infraestructura que permite el despliegue de las capacidades del capital humano.

4.4 DISCUSIÓN

Tal como lo indica Chiavenato¹², El Clima Organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen Clima Organizacional, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "Clima Organizacional" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Los hallazgos de la investigación coinciden con el Planteamiento del Autor, en razón que tanto de manera individual, como de manera general los factores han determinado un Alto Nivel de Clima Organizacional, en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacna, debido al **Liderazgo** de los Directivos, así como de **La Organización**; este último factor entendido como el espacio físico que alberga la infraestructura, tecnología, cultura organizacional y que permite el despliegue satisfactorio de las capacidades del capital humano.

¹² Chiavenato, Idalberto. 2001. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Mc Graw Hill

Esto igualmente, es complementado con lo que expone Amorós¹³ : Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc.

Por otra parte, Chiavenato¹⁴, expone sobre La eficiencia: diciendo que está dirigida hacia la mejor manera (thebestway) de hacer o ejecutar las cosas (métodos) a fin de utilizar los recursos (personas, máquinas, materias primas) de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios, métodos y procedimientos más indicados que necesitan planearse y organizarse adecuadamente para asegurar la óptima utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los medios. La consecución de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia, sino en la de la eficacia. Si el Directivo se preocupa por hacer correctamente las cosas, se orientará hacia la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). No obstante, si para evaluar la consecución de los resultados, esto es, verificar que las cosas bien hechas son las que realmente debieron hacerse, utiliza los instrumentos suministrados por quienes ejecutan, estará orientándose hacia la eficacia (consecución de los objetivos a través de los recursos disponibles).

Al respecto, se debe mencionar que el nivel de Desempeño Laboral de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacna, es Alto y que sus resultados coinciden con el manejo de recursos a la que hace referencia el autor; así como los resultados alcanzados en el cumplimiento del Plan operativo del año 2012, y cuyo análisis pudiera ser materia de otro estudio; en tanto se reconoce la aplicabilidad de la Teoría para explicar los resultados de la Investigación.

¹³ Amorós, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración Procesos administrativos. MC GRAW HILL. Tercera edición

CONCLUSIONES

PRIMERA

El nivel de Clima Organizacional, en la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacna, es percibido como Alto, por los colaboradores.

SEGUNDA

El nivel del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacna, es Alta.

TERCERA

El nivel del Clima Organizacional de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacna, percibido por los colaboradores, incide significativamente en su Desempeño Laboral.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

La Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacna, debe aprovechar el Alto Nivel de Clima Organizacional, y convertirlo en una ventaja competitiva y factor determinante de la Gestión de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

SEGUNDA

El Alto Nivel de Desempeño Laboral, de los colaboradores, de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacna, debe reforzarse e institucionalizar la mejor manera (thebestway) de hacer o ejecutar las cosas (métodos) a fin de optimizar la utilización de recursos y el desarrollo del capital humano de la Gestión de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

TERCERA

Diseñar, formular y ejecutar un Modelo Estratégico Prospectivo de Desarrollo y aprendizaje que involucre de manera integral aspectos del desempeño laboral y las prácticas organizacionales positivas de la Gestión de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aliaga Herrera, Cecilia. (2006). Comportamiento Organizacional. Lima. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Universidad San Martín de Porres.
2. Alles, Martha Alicia. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Bs. Aires. Ediciones Gárnica.
3. Amorós, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque. USAT (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo)
4. Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración Procesos Administrativos. Proceso- Práctica. México. Mc Graw Hill. Tercera Edición.
5. Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. McGraw - Hill. Interamericana.
6. Chiavenato, Idalberto. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Séptima Edición.
7. Chiavenato, Idalberto. (2006). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Thomson Corporation.
8. Donnelly J Gibson, J. Y Ivancevich, J. (1994) Fundamentos de dirección y administración de empresas. Editorial McGraw –Hill. España
9. Hellriegel, Don / Slocum, John.(2005). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Paraninfo S.A., Décima Edición.
10. Hodge / Anthony / Gales. (1998). Teoría De La Organización; Un Enfoque Estratégico. España. Editorial Prentice Hall.
11. Ivancevich, John / Konopaske, Robert / Matteson, Michael. (2006). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Mc Graw Hill, Séptima Edición,
12. Leavitt, Harold. Psicología Gerencial. Argentina. Editorial Contabilidad Moderna. (Texto Clásico) Certo,
13. Miyashiro, Isabel. (2003). Casos Peruanos De Comportamiento Organizacional. Lima. Editorial de la Universidad del Pacífico.
14. Robbins, S./ Coultier, M. Administración. Prentice – Hall.

15. Robbins, Stephen. (2005). Comportamiento Organizacional. México. Edit. Prentice Hall, 10ª Edición.
16. Gibbs. Comportamiento Organizacional;
17. Schein, Edgar. (2005). Organizacional Culture And Leadership. San Francisco - California Editor Jossey - Bass. Segunda Edición.
18. Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional, Impacto de las Emociones. México. Ediciones Thomson Learning Ibero.
19. Von Bertalanffy, Ludwing. (1991). Teoría General de los Sistemas; Fundamentos, Desarrollo, Aplicación.

PAGINAS WEB DE REFERENCIA:

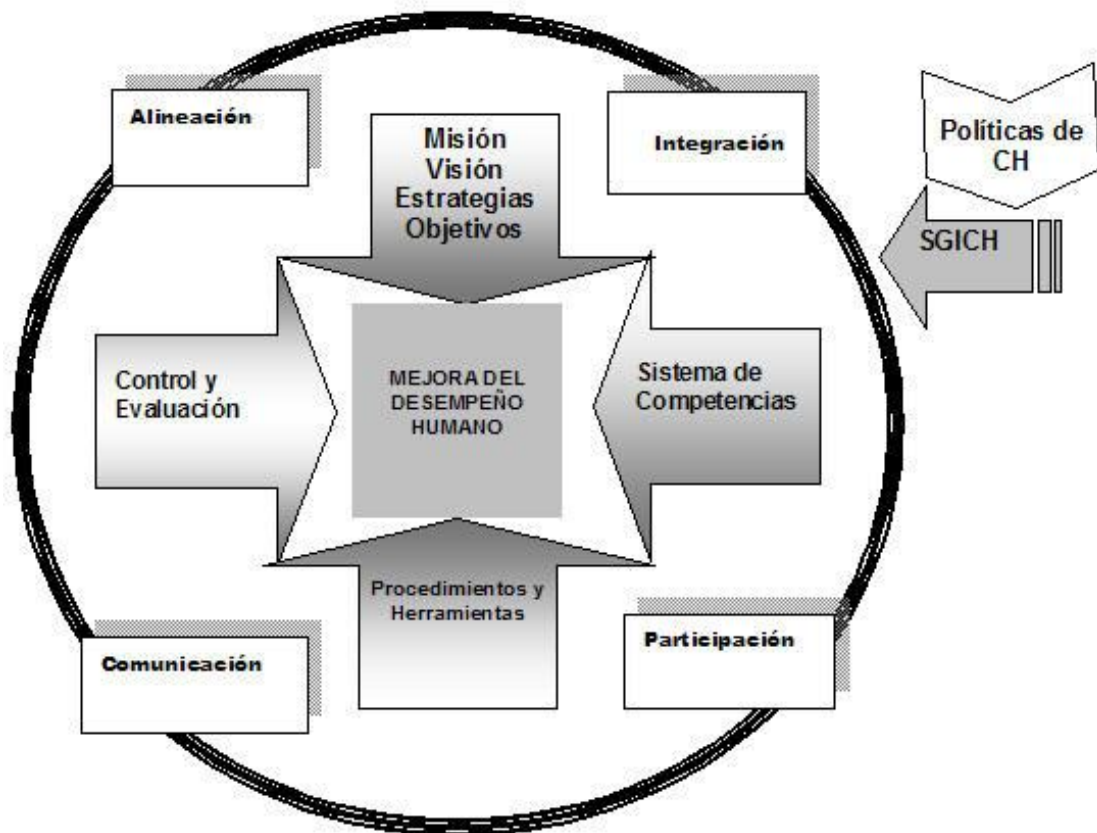
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeño-laboral-en-la-organizacion.htm> (c. 01Jul13)

[http://es.workmeter.com/blog/bid/Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores](http://es.workmeter.com/blog/bid/Mejorando-el-desempeño-laboral-de-los-trabajadores) (c. 01Jul13)

www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html. Rubio Navarro, Elena. “Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa”

ANEXOS

Anexo I : Modelo de Desempeño laboral



CH = Políticas de Capital Humano
SGICH = Sistema General de Integración del Capital Humano

Anexo II

Instrumento de Recolección de datos: Clima Organizacional

No.	PREGUNTAS POR INDICADORES DE VARIABLES	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante	
	INDEPENDENCIA LABORAL Ó AUTONOMÍA						
I.	a. 1	El tener bastante autonomía en su trabajo, ud. lo considera como:	5	4	3	2	1
	2	Considera ud. que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo, y que ello es :	5	4	3	2	1
	3	El hecho de depender por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o manda su jefe, para ud., es:	5	4	3	2	1
	4	El preferir cumplir órdenes siempre antes de tomar iniciativas y responsabilidades, para ud, es:	5	4	3	2	1
	5	Lo muy rutinario de su trabajo, para ud., es:	5	4	3	2	1
	b. 1	Tu autonomía laboral para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1
	CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE						
II.	a. 1	El hecho de que su puesto de trabajo (Escritorio, máquinas, vehículo, etc) le resulte agradable y familiar, ud. Lo considera:	5	4	3	2	1
	2	Que su puesto de trabajo le resulte cómodo, para ud, es:	5	4	3	2	1
	3	El disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo, para ud., es:	5	4	3	2	1
	4	La luz ambiental en donde ud. trabaja, la considera:	5	4	3	2	1
	5	La no existencia de un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo, ud., lo considera:	5	4	3	2	1
	b. 1	Considera que las condiciones físicas del ambiente para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1
	LIDERAZGO						
III.	a. 1	Considera ud., que el autoritarismo de los jefes, es:	5	4	3	2	1
	2	Considera ud., que trabaja con su jefe y compañeros en equipo, de manera auténtica, y que ello es:	5	4	3	2	1
	3	Ser vigilado continuamente por su jefe o jefes, ud. Lo considera:	5	4	3	2	1
	4	Que su jefe haga caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre ud., o sus compañeros, ud., lo considera:	5	4	3	2	1
	5	Considera ud. que un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna, es:	5	4	3	2	1
	b. 1	Considera que el liderazgo de funcionarios, para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1
	RELACIONES INTERPERSONALES						
IV.	a. 1	Si se lleva bien con sus compañeros de trabajo, ello para ud., es:	5	4	3	2	1
	2	Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?, y para ud.,es:	5	4	3	2	1
	3	La "lucha" o "pugna" entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo, para ud., es:	5	4	3	2	1
	4	Si dejas tu trabajo para ir a otro, lo sentirías por tus compañeros?: ¿qué tan importante sería?	5	4	3	2	1
	5	¿Crees que tus compañeros se llevan bien y forman "un equipo"?¿qué tan importante, es para ud.?	5	4	3	2	1
	b. 1	Considera que la relaciones interpersonales, para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1

		IMPLICACION LABORAL						
V.	a.	1	Considera ud., que realiza un trabajo útil, ¿lo siente así?; ¿qué tan importante es para ud.?	5	4	3	2	1
		2	Considera ud. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro? ¿Qué tan importante es para ud.?	5	4	3	2	1
		3	El considerar a su centro de trabajo "como suya", como algo propio; para ud., es:	5	4	3	2	1
		4	Conoce bien que aporta su trabajo a la Institución? y ¿qué tan importante es para ud.?	5	4	3	2	1
		5	Ante una propuesta de nuevo trabajo, con la misma remuneración ¿qué tan importante sería para ud., su trabajo?	5	4	3	2	1
	b.	1	Consideras que tu entrega o identificación laboral, para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1
		LA ORGANIZACIÓN						
VI.	a.	1	La buena comunicación de arriba a abajo, entre jefes y subordinados ¿qué tan importante es para ud.?	5	4	3	2	1
		2	La buena comunicación de abajo a arriba, entre jefes y subordinados, ¿qué tan importante es para ud.?	5	4	3	2	1
		3	¿qué tan importante es la existencia de documentos normativos de gestión?	5	4	3	2	1
		4	¿Qué tan importante sería la existencia de un plan de carreras, que prevea su ubicación y desarrollo personal en su trabajo, en el futuro?	5	4	3	2	1
		5	¿Qué tan importante para ud., es la existencia de actividades integracionistas entre jefes y subordinados?	5	4	3	2	1
	b.	1	Consideras que la organización de la institución, para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1
		RECONOCIMIENTO DE LOGROS						
VII.	a.	1	El ocupar un puesto que esté en relación con sus estudios académicos, para ud., es:	5	4	3	2	1
		2	El ocupar un puesto que esté en relación con su experiencia anterior, para ud., es:	5	4	3	2	1
		3	Ser sub-valorado por el puesto de trabajo que ocupa, para ud., es:	5	4	3	2	1
		4	Considera que los puestos mejores o más importantes que el suyo deben ser ocupados por personas de mayor nivel, capacidad y experiencia:	5	4	3	2	1
		5	Que su trabajo, en el puesto que ocupa, sea suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?, para ud., es:	5	4	3	2	1
	b.	1	Considera que el reconocimiento de tus logros, para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1
		REMUNERACIONES						
VIII.	a.	1	Para ud., la política de remuneraciones en su centro de trabajo, es:	5	4	3	2	1
		2	De acuerdo al promedio de sueldos que existen en su centro de trabajo, para ud., el ganar más, es:	5	4	3	2	1
		3	La proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida, entre sus compañeros, ud., lo considera:	5	4	3	2	1
		4	Los incentivos en su remuneración, ud., lo considera:	5	4	3	2	1
		5	Que su remuneración esté por encima de la media en su entorno social, para ud., sería:	5	4	3	2	1
	b.	1	Considera que las remuneraciones, para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1
		LA IGUALDAD EN EL TRATO						
IX.	a.	1	La política de remuneraciones por puestos, para ud., es:	5	4	3	2	1
		2	Las funciones exclusivas, por puestos de trabajo para ud., es:	5	4	3	2	1
		3	El participar en las actividades sociales de su centro de trabajo, para ud., es:	5	4	3	2	1
		4	Los beneficios laborales deben alcanzar a quienes son más productivos, para ud., es:	5	4	3	2	1
		5	El acceso a programas de capacitación, para ud., es:	5	4	3	2	1
	b.	1	Considera que la igualdad en el trato, para la eficiencia de la gestión, es:	5	4	3	2	1

Instrumento de Recolección de datos: Evaluación del Desempeño

I. Desempeño en La Función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función

	Óptimo	Buena	Regular	Tolerable	Malo
Producto: Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación: Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar

II. Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.

Comprensión de las situaciones: Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño: Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización: Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

ANEXO III

MATRIZ DE CONSISTENCIA
Proyecto de Investigación Descriptivo Correlacional

Título: “INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA VENTANILLA ÚNICA DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE TACNA, AÑO 2012”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p>Pregunta general:</p> <p>¿Cuáles es el nivel de incidencia del Clima Organizacional, percibido por el personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo - Tacna, en su Desempeño Laboral, en el año 2012?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Conocer cómo es percibido el clima organizacional del personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, y cómo incide en el nivel del desempeño laboral, en el año 2012</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Conocer cómo es percibido el clima organizacional, por parte del personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, en el año 2012</p> <p>2. Determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, en el año 2012</p>	<p>Hi:</p> <p>La incidencia del clima organizacional, percibido por el personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo en su desempeño laboral, en el año 2012, es alta.</p> <p>Ho:</p> <p>La incidencia del clima organizacional, percibido por el personal administrativo de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo en su desempeño laboral, en el año 2012, es baja</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Clima laboral</p> <p>1. Independencia laboral o autonomía. 2. Condiciones físicas. 3. Liderazgo. 4. Relaciones. 5. Implicación ó identificación. 6. La organización. 7. El reconocimiento. 8. Las remuneraciones 9. La igualdad.</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>1. Desempeño de la función 2. Características individuales</p>	<p>Población:</p> <p>La población, objeto de estudio, está conformado por 2 personas que laboran en áreas administrativas la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Tacnai; y dado el tamaño poblacional, se aplicó la técnica de censo.</p>	<p>Método: Descriptivo</p> <p>Nivel de Investigación: Descriptivo Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental Longitudinal Correlacional</p> <p>El diseño se diagrama de la siguiente manera:</p> <p>Donde: M= muestra (censo)</p> <p>Ox, Oy, Oz = observaciones en cada variable</p> <p>r = Posibles correlaciones</p>	<p>1. Encuesta de evaluación de Clima organizacional.</p> <p>2. Test de auto evaluación.</p>	<p>1. Media aritmética</p> <p>Es un valor representativo de un conjunto de números; y, sólo necesitamos trabajar con un número (la media aritmética) en lugar de un gran conjunto de datos, cuando se considera apropiado</p> <p>2. Estadígrafo de Coeficiente de Correlación de Pearson</p> $r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$ <p>3. Prueba de hipótesis: p - value</p>