

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA
DE TACNA, AÑO 2015**

TESIS

PRESENTADA POR:

ROGER CARLOS CARPIO GUILLERMO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA - PERÚ

2019

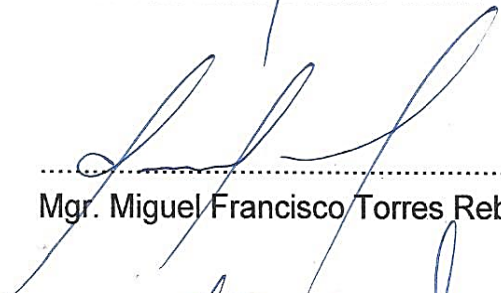


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE TACNA,
AÑO 2015**

Tesis sustentada y aprobada el 13 de febrero del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez
SECRETARIO	:	 Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza
MIEMBRO	:	 Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez
ASESORA	:	 M. Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios, por darme la luz de la perseverancia.

A mi familia, porque lejos o cerca siempre están ahí para tenderme una mano cuando la necesito, para apoyarme y animarme a seguir adelante y porque siempre me han hecho creer que puedo llegar hasta donde me proponga.

A mis hijos Fiorella y Diego, de quienes tomé prestado el valioso tiempo que pude compartir con ellos y empleé en la consecución de esta investigación. Ellos saben que son lo más importante en la vida de su madre y la mía. Esto lo hago por ellos, ya que son nuestra principal motivación.

A mi esposa Luz Fany quien me comprendió, apoyó y alentó para continuar, sobre todo en los tiempos más difíciles.

A mis padres, por haberme formado y dado un apoyo incondicional en todas las acciones que he emprendido a lo largo de la vida, ya que muchos de mis éxitos se los debo a ellos.

Finalmente, a mis amigos que me apoyaron de diferentes –pero muy importantes– maneras para escribir y concluir esta tesis.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	01
 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción del Problema.....	05
1.1.1 Problemática de la investigación	05
1.2 Formulación del problema	09
1.2.1 Problema principal.....	09
1.2.2 Problemas específicos	09
1.3 Justificación e importancia de la investigación	10
1.3.1 Justificación de la investigación	10
1.3.2 Importancia de la investigación	11
1.4 Alcances y limitaciones	12
1.4.1 Alcances	12
1.4.2 Limitaciones	12
1.5 Objetivos	12

1.5.1	Objetivo general	12
1.5.2	Objetivos específicos	12
1.6	Hipótesis	13
1.6.1	Hipótesis principal	13
1.6.2	Hipótesis secundarias	13

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	14
2.1.1	Antecedentes internacionales	14
2.1.2	Nacional	19
2.1.3	Local	20
2.2	Bases teóricas.....	22
2.2.1	Desempeño laboral	22
2.2.1.1	Definición	22
2.2.1.2	Evaluación del desempeño	25
2.2.1.3	Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	29
2.2.1.4	Importancia de la evaluación de desempeño	33
2.2.1.5	Relación entre el desempeño laboral y la gestión organizacional	35
2.2.1.6	Marco normativo relacionado a la evaluación del desempeño laboral	36

2.2.1.7 Componentes del desempeño laboral	44
2.2.2 Gestión organizacional.....	51
2.2.2.1 La organización	51
2.2.2.2 Modelo de gestión organizacional	57
2.2.2.3 Definición de gestión organizacional	63
2.2.2.4 Propósito de la gestión organizacional.....	64
2.2.2.5 Componentes de la gestión organizacional.....	70
2.2.3 Marco contextual Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna ..	74
2.2.3.1 Aspectos generales	74
2.2.3.2 Visión y misión	75
2.2.3.3 Valores institucionales	76
2.2.3.4 Fundamento de hecho de la evaluación del Desempeño laboral en la SBPT	76
2.2.3.5 Evaluación de desempeño laboral según la SBPT	80
2.3 Definición de términos básicos	88

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	91
3.1.1 Tipo de investigación	91
3.1.2 Diseño de investigación	91
3.2 Población y/o muestra de estudio	92

3.2.1 Población	92
3.2.2 Muestra	93
3.3 Operacionalización de variables	94
3.3.1 Identificación de variables	94
3.3.2 Caracterización de las variables	94
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	97
3.4.1 Técnicas de recolección de datos	97
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos	98
3.5 Procesamiento y análisis de datos	99

CAPITULO IV: MARCO FILOSÓFICO

4.1 Marco filosófico.....	100
---------------------------	-----

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Presentación	101
5.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	102
5.2.1 Análisis de tablas y figuras de las variables	102
5.3 Contrastación de la hipótesis	154

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Discusión de resultados.....	161
------------------------------	-----

CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES.....	172
REFERENCIAS	174
ANEXOS.....	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Factores que modulan el desempeño	23
Tabla 2.	Propósitos de la evaluación del desempeño	31
Tabla 3.	Evaluación del desempeño. Conceptos y relevancia	34
Tabla 4.	Variables del desarrollo humano	60
Tabla 5.	Variables de las condiciones laborales	61
Tabla 6.	Variables de productividad	62
Tabla 7.	Clasificación de organigramas	71
Tabla 8.	Determinación de la población	93
Tabla 9.	Desempeño laboral	102
Tabla 10.	Eficiencia del desempeño laboral	104
Tabla 11.	Asistencia y puntualidad	106
Tabla 12.	Resultados	108
Tabla 13.	Rendimiento	110
Tabla 14.	Actitud hacia el trabajo	112
Tabla 15.	Iniciativa y lealtad	114
Tabla 16.	Creatividad	116
Tabla 17.	Eficacia del desempeño laboral	118
Tabla 18.	Uso del conocimiento	120

Tabla 19.	Planeación y organización del trabajo	122
Tabla 20.	Relaciones interpersonales	124
Tabla 21.	Calidad del trabajo	126
Tabla 22.	Conocimiento del puesto	128
Tabla 23.	Responsabilidad	130
Tabla 24.	Trato y cooperación	132
Tabla 25.	Gestión organizacional	134
Tabla 26.	Estructura formal	136
Tabla 27.	Objetivos estratégicos	138
Tabla 28.	Organigramas	140
Tabla 29.	Manual de organización y funciones	142
Tabla 30.	Manual de procedimientos	144
Tabla 31.	Reglamento interno	146
Tabla 32.	Estructura informal	148
Tabla 33.	Cultura organizacional	150
Tabla 34.	Toma de decisiones	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Desempeño laboral	103
Figura 2.	Eficiencia del desempeño laboral	105
Figura 3.	Asistencia y puntualidad	107
Figura 4.	Resultados	109
Figura 5.	Rendimiento	111
Figura 6.	Actitud hacia el trabajo	113
Figura 7.	Iniciativa y lealtad	115
Figura 8.	Creatividad	117
Figura 9.	Eficacia del desempeño laboral	119
Figura 10.	Uso del conocimiento	121
Figura 11.	Planeación y organización del trabajo	123
Figura 12.	Relaciones interpersonales	125
Figura 13.	Calidad del trabajo	127
Figura 14.	Conocimiento del puesto	129
Figura 15.	Responsabilidad	131
Figura 16.	Trato y cooperación	133
Figura 17.	Gestión organizacional	135
Figura 18.	Estructura formal	137

Figura 19.	Objetivos estratégicos	139
Figura 20.	Organigramas	141
Figura 21.	Manual de organización y funciones	143
Figura 22.	Manual de procedimientos	145
Figura 23.	Reglamento interno	147
Figura 24.	Estructura informal	149
Figura 25.	Cultura organizacional	151
Figura 26.	Toma de decisiones	153

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar si el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015. El diseño es no experimental, descriptivo y relacional. Se trabajó con toda la población, conformada por 30 servidores y/o funcionarios. El instrumento utilizado fue el cuestionario. De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que, a un nivel de confianza del 95 %, el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015; tal como se evidencia en los resultados obtenidos en la prueba estadística Correlación de Spearman $Rho 0,910$.

Palabras clave: desempeño laboral, gestión organizacional, eficiencia, eficacia, asistencia y puntualidad, resultados, rendimiento, actitud hacia el trabajo.

ABSTRACT

The objective of this research work is to determine if the work performance is related to the organizational management in the Society of Public Charity of Tacna, 2015. The design is non-experimental, descriptive and relational. We worked with the entire population, consisting of 30 servers and / or officials. The instrument used was the questionnaire. According to the results obtained, it was determined that, at a level of confidence of 95%, the work performance is significantly related to the organizational management in the Public Charity Society of Tacna, 2015; as evidenced by the results obtained in the statistic test Spearman correlation Rho 0,910.

Keywords: work performance, organizational management, efficiency, effectiveness, assistance and punctuality, results, performance, attitude towards work.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están cambiando rápidamente en los aspectos de sus estructuras, sus sistemas, sus procedimientos de trabajo y sus actividades. Los mercados se han abierto y las amenazas competitivas están presentes en todo el mundo. Estas condiciones turbulentas ponen un acento todavía mayor en la planificación proactiva en lugar de respuestas reactivas. El liderazgo organizativo, apoyado en una fuerza de empleados y un grupo directivo altamente competente y exclusivo, es vital para la continuidad de toda empresa, su renovación y crecimiento.

A nivel global se viene dando crucial relevancia al capital humano, y por ende, al desempeño laboral, se asume que no hay organización sino existen recursos humanos con atributos ejemplares para el cambio de escenarios exitosos de las organizaciones.

Estas condiciones dinámicas requieren una aproximación global a la gestión de la fuerza de trabajo. Las orientaciones estratégicas en la sucesión y desarrollo de la dirección son necesarias con el fin de alcanzar un sistema y un esfuerzo en recursos humanos práctico, efectivo e integrado.

Tal caso también compete a la gestión pública, en la que los funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos a través de la modernización del Estado.

Sin embargo, muchas veces, el flujo de las órdenes y de las comunicaciones se ven afectadas por el liderazgo autocrático desarrollada por funcionarios y jefes, lo que revela que la estructura de la autoridad dentro de la cual se toma las decisiones organizacionales, no sean las correctas.

En la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna es vital analizar el desempeño laboral, pues tal entidad es un organismo público dependiente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP, cuyo objetivo crucial es ejecutar condiciones de promoción social, atención y apoyo a niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, ancianos y, en general, a toda persona en situación de riesgo.

En tal sentido, el presente estudio trata sobre el desempeño laboral en cuanto a la eficiencia, a través de la evaluación de los resultados,

rendimiento, actitud hacia el trabajo, iniciativa y lealtad, así como la creatividad de los servidores y funcionarios. En cuanto a la relación con la eficacia, a través de la evaluación del uso del conocimiento, planeación y organización del trabajo, relaciones interpersonales, calidad del trabajo, conocimiento del puesto, la responsabilidad y trato y cooperación de los servidores y funcionarios. Todo ello, debido a que para que haya una óptima gestión organizacional, se hace imprescindible desarrollar un correcto análisis del desempeño laboral, aspecto que contribuye al éxito organizacional. Para tal efecto, en cuanto a la metodología se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fueron los cuestionarios. Por lo anteriormente señalado, el presente estudio considera los siguientes capítulos:

El Capítulo I: desarrolla los aspectos generales del estudio, incluyendo la justificación, los objetivos y alcances de la investigación.

El Capítulo II: desarrolla los antecedentes, las bases teóricas y definición de términos.

El Capítulo III: desarrolla el tipo de investigación, la población y muestra, la operacionalización de variables, las técnicas y procesamiento y análisis de datos.

El Capítulo IV: presenta el marco filosófico.

El Capítulo V: presenta los resultados de la investigación, de acuerdo a las variables de estudio.

El Capítulo VI: presenta la discusión, teniendo en cuenta los resultados de la investigación.

Finamente, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Problemática de la investigación

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos; las mismas están compuestas de personas o grupos, en vista a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas. Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas.

Las organizaciones tienen definidos unos objetivos, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica,

sin embargo, el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa.

Junto al recurso humano y las tareas que desarrollan en la organización, es preciso tener en cuenta otras dimensiones esenciales; la tecnología necesaria para desarrollar las actividades y conseguir los fines y la estructura organizacional, que puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo la coordinación de las mismas, con el fin de alcanzar los objetivos. En este sentido, la organización debe ser conceptualizada como un conjunto de partes interrelacionadas, en las que todas las partes interactúan entre si y ofrecen retroalimentación de su interacción unas a otras.

A partir de la conceptualización de la organización, los aspectos relacionados con el personal, desempeñan un papel central. Una de las misiones básicas y fundamentales de la organización consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio. Para que esta se pueda conseguir tendremos que definir los programas básicos de recursos humanos, que han de

completar las relaciones del recurso humano y la organización en su totalidad.

En la actualidad, la organización se torna cambiante, pues producto de la transformación de los contextos, influenciados políticamente, culturalmente, socialmente, económicamente, etc., conlleva a que no se desarrolle una adecuada gestión organizacional.

En tal sentido, resulta importante abordar en las entidades públicas el estudio de la gestión organizacional como proceso, dado que sus funcionarios y directivos realizan ciertas actividades interrelacionadas, con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales óptimos para estas organizaciones, en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), buscando su cumplimiento con propósito de integración.

En la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, como entidad pública, se realizan exámenes de control interno, y se han detectado hallazgos donde se evidencia deficiencias en la organización, lo que se traduce en una gestión organizacional regularmente adecuada, pues la estructura formal no contribuye a cumplir óptimamente la misión de la

entidad, todo ello se observa en los documentos de gestión como el manual de organización y funciones, el manual de procedimientos administrativos, y el reglamento interno de trabajo.

Asimismo, con respecto a la estructura informal, se evidencia que no hay una adecuada cultura organizacional, así como los funcionarios y/o directivos algunas veces no toman acertadas decisiones que beneficien la gestión organizacional. Todo ello se debe a que el desempeño laboral de los servidores no es tan eficiente y eficaz en su ejecución. Los trabajadores algunas veces son impuntuales y tienen inasistencias, lo que conlleva al retraso e incumplimiento de sus funciones, los resultados de sus labores no son tan efectivos, redundando en un regular rendimiento. Asimismo, la actitud hacia el trabajo no es permanentemente favorable. En cuanto a la eficacia, se observa en algunas oportunidades que los trabajadores no muestran óptimas relaciones interpersonales, así como también, no evidencian una calidad del trabajo total; de continuar con dichos problemas, la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna no podrá brindar una eficiente atención, así como no optimizará sus objetivos propuestos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo la eficiencia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015?
- b) ¿De qué forma la eficacia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015?
- c) ¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015?

1.3 Justificación e importancia de la investigación

1.3.1 Justificación de la investigación

a) Justificación teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos respecto del desempeño laboral, en cuanto a la eficiencia, sobre la asistencia y puntualidad, resultados, rendimiento, actitud hacia el trabajo, iniciativa y lealtad, y creatividad; y en cuanto a la eficacia, al uso del conocimiento, planeación y organización del trabajo, relaciones interpersonales, calidad del trabajo, conocimiento del puesto, responsabilidad, así como el trato y cooperación.

b) Justificación práctica

De acuerdo a los resultados de la investigación, dicho resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de desempeño laboral en cuanto a la eficiencia, sobre la asistencia y puntualidad, resultados, rendimiento, actitud hacia el trabajo, iniciativa y lealtad, y creatividad; y en cuanto a la eficacia, al uso del conocimiento, planeación y organización del trabajo, relaciones interpersonales, calidad del trabajo, conocimiento del puesto, responsabilidad, así como el trato y cooperación.

c) Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de la investigación, se acude al empleo de técnicas de investigación como el instrumento para medir el desempeño laboral y la gestión organizacional, desarrollado por el investigador, a través de la aplicación del cuestionario y el procesamiento en el SPSS 22, así los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como la encuesta.

1.3.2 Importancia de la investigación

El presente trabajo de investigación es relevante, debido a que trata sobre el desempeño laboral y la gestión organizacional, específicamente en las instituciones públicas, por lo que resulta crucial para el éxito del logro de la visión, pues al desarrollar un diagnóstico tanto del desempeño laboral como la gestión organizacional, se podrán brindar recomendaciones respecto al desempeño de los funcionarios y/o servidores públicos en cuanto a la eficiencia, la asistencia y puntualidad, los resultados, el rendimiento, la actitud hacia el trabajo, la iniciativa y lealtad, y la creatividad. En cuanto a la eficacia, al uso del conocimiento, la planeación y organización del trabajo, las relaciones interpersonales, la calidad del trabajo, el conocimiento del puesto, la responsabilidad y el trato y cooperación.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

El estudio solo hizo referencia al desempeño laboral y gestión organizacional.

1.4.2 Limitaciones

No se tuvo limitaciones del estudio.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar si el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer si la eficiencia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.
- b) Establecer si la eficacia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

- c) Determinar la relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis principal

El desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

1.6.2 Hipótesis secundarias

- a) La eficiencia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.
- b) La eficacia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.
- c) La relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015, es significativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Marroquín & Pérez (2011), desarrollaron el trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, C.A. (Tesis de grado). El estudio concluye en lo siguiente:

- Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.
- Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.

Narváez, Gutiérrez & Senior, (2011), desarrollaron el trabajo de investigación “Gestión organizacional” de la Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela; y concluye que la organización empresarial como sistema adaptativo complejo se corresponde con los rasgos característicos que sirven de base para sustentar tal definición, a partir del conjunto de relaciones existentes entre los individuos y partes que la integran, y que a la vez conforman un “todo”, representativo de la organización en su estructura. Ese todo posee cualidades que emergen de sí mismo, imprimiéndole cierto equilibrio y estabilidad, aun cuando esté inmerso en un ambiente de profunda imprevisibilidad, disonancias e indeterminaciones. En relación a cómo deben ser gestionadas las organizaciones empresariales (complejas) en el marco de la postmodernidad, se aboga por una visión gerencial estratégicamente situada más allá de las convencionales posturas y teorías administrativas reduccionistas, apelando a principios que admiten la complementariedad y los antagonismos.

Pérez (2014) desarrolló el estudio “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”, en la Universidad Central del Ecuador en Quito – Ecuador. (Tesis de grado). El autor concluye en lo siguiente:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, debido a la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los jefes.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se desarrolla en la institución, ya que impide la aportación de nuevas ideas, sugerencias y opiniones lo que cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario.
- Con respecto al trabajo en equipo existe la falta de apoyo y cooperación entre los compañeros debido a inexistencia de participación en actividades institucionales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional, así como también se observa la obstaculización de las relaciones entre las diferentes unidades de la institución.

Ramírez (2014) sustentó la tesis titulada: “Diagnóstico del clima organizacional y el desarrollo del desempeño laboral del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015”, en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en La Libertad – Ecuador. (Tesis de grado). El instrumento utilizado fue el cuestionario, obteniendo las siguientes conclusiones:

- En la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación de Santa Elena, es evidente que el ambiente laboral es inadecuado, tienen un limitado cumplimiento de los objetivos planteados originalmente, generando un deficiente desarrollo de las habilidades personales en los servidores públicos de la Institución.
- Se determinó que no se ha definido una estructura orgánica que identifique los niveles jerárquicos de la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación de Santa Elena, provocando una escasa comunicación interna y la toma de decisiones inadecuadas.

Tamayo, Del Río y García (2014), desarrollaron el trabajo de investigación modelos de gestión organizacional basada en el logro de objetivos, de España. Los autores concluyen en lo siguiente:

- Las organizaciones son sistemas de información, sistemas de comunicación, y sistemas de toma de decisiones, siendo los seres humanos la esencia de la diferencia entre la diversidad de organizaciones y su aproximación hacia el éxito o fracaso. De tal manera que una organización exitosa, lo es, en concordancia con las relaciones existentes entre sus seres humanos, debido a que son las personas quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de esquemas adecuados de comunicación, manejo de

información y toma de decisiones, y, por ende, generación de entregables tanto tangibles como intangibles, finales y/o intermedios, a partir del cumplimiento de objetivos.

- Es así, como la gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos, es afectada por la interacción de las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en las cualidades de los entregables, desde los cuales, se generan mediciones de desempeño de carácter individual y/o grupal.
- De otra parte, una organización con distanciamientos en los procesos de confianza requeridos para el correcto desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de productividad, ocasionará a su vez, una toma de decisiones distanciada de lo apropiado de acuerdo a las circunstancias, y esto, acarrearía graves consecuencias al carecer el desarrollo organizacional de soporte estructural. En este sentido, se requiere de una planeación detallada en términos de las condiciones mínimas de los diferentes entregables, en conjunto con la valoración de relevancia de dichos entregables para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1.2 Nacional

Toala (2014) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa - 2013”, en la Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo – Perú. (Tesis de doctorado). El estudio concluye en lo siguiente:

- El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos.
- El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para que se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos.
- Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución.

Baque (2014). Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí, de la Universidad Privada Antenor Orrego (Tesis de doctorado), de la Universidad Privada Antenor Orrego. El autor concluye en lo siguiente:

- La empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos situación que incide en el desconocimiento, incumpliendo y en la duplicidad de funciones en el talento humano de la empresa, lo que resta la calidad en los servicios de la empresa hotelera.
- Actualmente no se ejecutan procesos de capacitación al personal del sector hotelero de la zona Sur de Manabí, por ello es más limitado el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones. La Empresa Hotelera de la zona Sur de Manabí carece de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal por lo cual no se puede determinar una adecuada jerarquía en el personal en base a sus actitudes, capacidades y talentos reales.

2.1.3 Local

Gutiérrez (2009) desarrolló el trabajo de investigación denominado “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna Año 2008”, en la Universidad Privada de Tacna, en Tacna – Perú. (Tesis de maestría). El estudio concluye en lo siguiente:

- El desempeño laboral de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna es adecuado (Regular), debido a que no se aprovechan las competencias profesionales de los trabajadores, puesto

que según los análisis descriptivos, se tiene conocimiento que en su gran mayoría (35%) son titulados y en un (30%) de los trabajadores ha concluido estudios de maestría, los que no vienen laborando en puestos adecuados a su nivel de conocimiento, desaprovechándose de esta manera características individuales, entre ellas: capacidades, habilidades y cualidades que interactúan en la naturaleza del trabajo; originándose de esta manera la insatisfacción de sus trabajadores y el regular comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la institución.

Salamanca (2013) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna 2009”, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en Tacna – Perú. (Tesis de maestría). El estudio concluye en lo siguiente:

- El tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es el Autoritario Paternalista.
- El nivel promedio de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es “medio”.

- Se ha comprobado que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG según el estudio estadístico realizado.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Desempeño laboral

2.2.1.1 Definición

Palaci (2005) citado por Pedraza, Amaya y Conde (2010) sostiene que el desempeño laboral hace referencia al valor que se espera asignar a la institución de los diferentes hechos de conducta que se dan en un tiempo determinado, en un determinado contexto institucional. Si estas conductas de personas de una institución u organización actúan en diferentes momentos permitirá que se logre la eficiencia organizacional.

En ese orden de ideas, Robbins (2004) citado por Pedraza, Amaya y Conde (2010) indica que es la fijación de fines, la cual activa la conducta y optimiza el desempeño, a través del esfuerzo que pone el individuo a lograr las metas. Por su parte, Chiavenato (2004) indica que el desempeño es la conducta del evaluado, para el logro de objetivos determinados.

De acuerdo a Chiavenato (2011), el esfuerzo de cada persona depende de las recompensas ofrecidas y de la posibilidad de que estas dependan del esfuerzo, que está dirigido por las destrezas del individuo y, por las percepciones que él tiene de la función que debe desempeñar.

Tabla 1

Factores que modulan el desempeño

Factores	Componentes
Condiciones personales	Personalidad Motivación Condiciones propias de las personas (autoconocimiento, automotivación, autorregulación, pensamiento crítico, aprender a aprender). Trabajo efectivo con otros Condiciones demográficas sociales y culturales.
Condiciones de contexto	Estilo del jefe Cargo Contratación y salario.
Condiciones del desempeño	Resolución de los problemas.

Fuente: Centro de Desarrollo Profesional – Universidad ICESI (2010) extraído de Arce (2016)

En la tabla 1, se aprecia los factores que modulan el desempeño, en cuanto al desarrollo personal y profesional, con respecto al desempeño, y se tiene las condiciones personales, condiciones de contexto y las condiciones del desempeño.

De acuerdo a Alles (2006) citado por Arce (2016), refiere que la función vital de la labor de una persona es producir resultados, sin importar en qué puesto esté, lo crucial es que produzca algún tipo de utilidad.

De acuerdo a Arce (2016), la existencia de componentes exógenos y endógenos como componentes del desempeño, que hace referencia a la capacidad del colaborador y al entorno, respectivamente; por lo que se evidencia la gran diferencia que se presenta cuando se observa las particularidades en el accionar de sendos trabajadores, inclusive cuando el entorno sea igual para todos. Se tiene conocimiento que no es percibido de esa manera, lo mismo puede decir en cuanto a las capacidades individuales: a pesar de los estándares existentes en contratación, selección, y entrenamiento, la diferencia en los resultados particulares se constituye en un reto para los entes organizaciones. Si a ello se le adiciona inevitable responsabilidad de adaptarse al cambio y participar y promover las mejoras en la calidad del recurso humano que involucra cada ente, por

lo que el concepto y la gestión del desempeño se cambian en una labor relevante.

Según Porret (2012), todo ser humano es homogéneo en su forma de actuar, de pensar, de comportarse, etc. ni igual a los demás, pues en los entes existe siempre un grupo disminuido de empleados que, pasado cierto tiempo, exceden las habilidades que necesita el puesto de trabajo.

2.2.1.2 Evaluación del desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2010), este proceso consiste en identificar, evaluar y gestionar el desempeño de las personas sobre todo en un contexto laboral en los entes. La identificación se apoya en el diagnóstico de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La evaluación es el componente central del sistema de evaluación y procura determinar cómo ha sido el ejercicio en comparación con ciertos parámetros objetivos. La gestión administrativa es el punto central de todo sistema de evaluación y debe desarrollar todo el potencial humano del ente, se debe enfocar hacia el futuro.

Asimismo, cabe indicar que el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

1) Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una organización, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave;

2) Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo;

3) Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

A pesar de lo indicado, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación coadyuvan a definir la necesidad de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado.

Pero mayormente quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación.

Por su parte, Gómez-Mejía (2001) citado por Arce (2016), indica que los entes suelen realizar una valoración del rendimiento, cuyo propósito es el aspecto administrativo y desarrollo. Las valoraciones suelen desarrollarse una vez al año y, que deberían ser basados en indicadores objetivos de rendimiento; no obstante, lo hacen del juicio subjetivo de los supervisores.

Según Harvard Business Essentials (2007), los ocho pasos de una evaluación efectiva son: (1) preparación, (2) reunión de evaluación, (3) identificar tanto las buenas como las malas conductas, (4) hallar las causas de las lagunas de desempeño, (5) planificar cómo pueden paliarse algunas lagunas, (6) reevaluar las metas, (7) documentar la reunión y (8) hacer un seguimiento.

De acuerdo con Gómez Mejía, y otros, (2008, p. 259), “la evaluación implica la realización de tres actuaciones: descripción e identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización”.

Por su parte, Gómez (2011), entiende que la primera fase consiste en identificar las áreas de trabajo que debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento, la segunda tendrá como objetivo la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado y, por último, la gestión tiene como fin adoptar una visión orientada al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para lograr su potencial en el ente.

Por otra parte, Alles (2006 p. 38) establece que:

Para poder evaluar el desempeño habrá que:

- Definir correctamente el puesto, de manera que tanto empleado como supervisor estén de acuerdo en los criterios de desempeño y las responsabilidades.
- Evaluar el desempeño en función del puesto, incluyendo algún tipo de calificación en relación a una escala definida previamente y finalmente.
- Retroalimentación comentando el desempeño y los progresos de los empleados.

2.2.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

De acuerdo a Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño es una herramienta con el fin de optimizar los resultados de los recursos humanos del ente. Para lograr este objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende conseguir diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios: incentivo salarial por buen desempeño, capacitación, promociones, idoneidad del individuo para el puesto, mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, desarrollo personal del empleado, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, información básica para la investigación de recursos humanos, estímulo para una mayor productividad, conocimiento de los indicadores de desempeño del ente, retroalimentación (feedback) de información al

individuo evaluado, otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases: Permitir condiciones de medición del potencial humano, efecto de determinar su plena utilización, permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración, ofrecer oportunidades de condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización y crecimiento, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

Tabla 2

Propósitos de la evaluación del desempeño

Propósitos			
Autoanalizar el desempeño	Identificar fortalezas y debilidades	Recomendar programas de mejoramiento	Bases para salarios
Reconocimiento Documentación de decisiones	Determinar promociones	Decisiones de retener o despedir	Planeación de personal.
	Identificar desempeño deficiente	Cumplir con requerimientos legales	Identificar el desarrollo organizacional
	Identificar cumplimiento de metas	Identificar necesidades de capacitación	

Fuente: <https://www.google.com.pe/searchq=evaluacion+de+desempeño> extraído en Arce (2016).

Hoy en día, la evaluación de desempeño es la forma más utilizada para estimar o medir el actuar de la persona en sus labores y su potencial de desarrollo. Los entes dan gran importancia en medir el desempeño de sus colaboradores para poder realizar diversos planes de acción. Son variados los conceptos que se proporcionan sobre el tema, por lo cual es relevante analizar algunos de ellos, con el objetivo de comprender su alcance.

Por su parte, Werther y Davis (2000) citado por Montoya (2016) sostienen que la evaluación del desempeño es un proceso a través del cual se estima el rendimiento integral del trabajador con base en políticas y procedimientos bien determinados. La relevancia del desempeño se encuentra en la relación que debe existir entre procedimientos y políticas, en forma clara con el resultado esperado por parte de los colaboradores.

De acuerdo a Louffat (2012) citado por Montoya (2016), la evaluación de desempeño es el proceso técnico que se ocupa de la gestión del potencial humano y de medir sistemática y permanentemente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales. Es decir, trata de evaluar al personal en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados obtenidos de su labor.

Por otra parte, la definición de Dessler y Varela (2011) citado por Montoya (2016, p. 15-16), la evaluación del desempeño trata de la calificación del desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares; asimismo, supone que se han implantado estándares de éste y que también da a los trabajadores los incentivos y la retroalimentación para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño o para que prosigan desempeñándose de manera óptima.

Finalmente, de acuerdo a Robbins y Judge, (2013), la evaluación del desempeño, uno de sus deseos es ayudar a la toma de decisiones sobre transferencias, ascensos y despidos; otro es que ayuda a descubrir los requerimientos de capacitación, entrenamiento y desarrollo, implantadas y los resultados que debe alcanzar, considerando su potencial de desarrollo.

2.2.1.4 Importancia de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es relevante, debido a que permite distinguir a los trabajadores que ejecutan un buen trabajo de los que solamente cumplen o, en algunos casos, simulan. Asimismo, coadyuva a identificar a los trabajadores que se limitan a acatar a su supervisor y a aquellos que hacen algo más de lo que se les solicita. Asimismo, ayuda a estimular la vigilancia objetiva y sirve de motivación para que el colaborador perfeccione su labor (González y Olivares, 2004). Para precisar mejor la relevancia de la evaluación del desempeño se considera la siguiente tabla:

Tabla 3*Evaluación del desempeño. Conceptos y relevancia*

Autor	Año	Evaluación del desempeño: importancia
Chiavenato	2002	La evaluación brinda un juicio para fundamentar posibles incrementos salariales, realizar promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Adicionalmente, permite comunicar a los empleados cómo se lleva a cabo el desempeño de su trabajo, indicando qué deben cambiar en su conducta, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
Schermerhorn, Hunt y Osborn	2004	Es vital porque permite la determinación de los criterios específicos del puesto de trabajo, de acuerdo al desempeño que se evaluará. Se justifica las recompensas otorgadas a las personas o grupos y se determinan las experiencias de desarrollo que el evaluado requiere para mejorar su desempeño en el puesto actual.
Robbins y Judge	2013	La evaluación de desempeño es relevante, porque coadyuva a determinar los requerimientos de: capacitación en el personal, de desarrollo y planes de sucesión y línea de carrera. Brinda retroalimentación a los empleados sobre la forma de realizar sus funciones y proporciona ayuda sobre las decisiones de ascensos, transferencias y despidos".
Dessler y Varela	2011	La evaluación es relevante para tomar decisiones sobre promociones e incrementos; además, contribuye a desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se llegue a descubrir.

Fuente: Montoya (2015)

2.2.1.5 Relación entre el desempeño laboral y la gestión organizacional

Para tratar la relación entre desempeño laboral y la gestión organizacional, se hace imprescindible referir que los efectos que tiene el desempeño laboral en la gestión organizacional, en cuanto a la estructura formal, que involucra organigramas, objetivos estratégicos, manual de procedimientos administrativos, manual de organización y funciones, así como el reglamento interno; en cuanto a la estructura informal, considera la cultura organizacional y la toma de decisiones. Sobre el particular, de acuerdo a Chiavenato (2007), respecto a los beneficios para la organización, indica lo siguiente:

- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o beneficiarse en definidas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la gestión organizacional cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, de las condiciones laborales, para lo cual, se considera el análisis del desarrollo humano y de la productividad, como un proceso importante para desarrollar organizaciones exitosas (Tamayo, Del Rio & García, 2014).

2.2.1.6 Marco normativo relacionado a la evaluación del desempeño laboral

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR/PE de fecha 12 de febrero 2016

La Gestión del Rendimiento

Definición

De acuerdo al Manual de Gestión del Rendimiento, de Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR/PE, (2016, p. 8) indica que: Es uno de los siete subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que busca identificar y reconocer el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Así también, permite evidenciar las necesidades solicitadas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos, y como efecto de ello, de la entidad (art. 25 del

Reglamento General de la Ley del Servicio Civil / Numeral 5.1.1. de la Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión del Rendimiento).

El proceso de la Gestión del Rendimiento permite de esta manera:

- Estimular el buen rendimiento y el compromiso de los servidores civiles, a efectos de alinearlos a los objetivos institucionales de su entidad.
- Evidenciar las necesidades requeridas por los servidores civiles para mejorar el desempeño de sus puestos de trabajo, en concordancia a sus funciones y responsabilidades.

¿Por qué un Subsistema de Gestión del Rendimiento?

Según el Manual de Gestión del Rendimiento, de Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR/PE, (2016, p. 8), indica que: De acuerdo con el numeral 6.1. de la Directiva, el subsistema de Gestión del Rendimiento comprende un proceso sistemático y continuo de gestión de recursos humanos, basado en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como una metodología verificable. Siendo ello así, la Gestión del Rendimiento constituye uno de los principales procesos de gestión de las personas en una entidad, permitiendo mejorar el desempeño individual y el impacto del mismo en la gestión y los resultados institucionales. Como componente estratégico del Sistema Administrativo

de Gestión de Recursos Humanos, contribuye a fortalecer otros procesos de gestión de personas, asegurando su alineamiento con los requerimientos de la organización.

Visto desde la perspectiva de las entidades públicas, la gestión del rendimiento está llamada a ser un factor fundamental de mejora de la motivación y el rendimiento del servidor público, mediante la aplicación de criterios y técnicas que garanticen la objetividad e imparcialidad del proceso.

Los objetivos que se pretenden lograr con la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, dentro de las entidades públicas son varios:

- Lograr alinear las actividades desarrolladas por los servidores públicos con los objetivos de las entidades a las que pertenecen, siendo evaluados por su contribución a los mismos.
- Reforzar el sistema de planeamiento de las entidades haciendo partícipe a todos los servidores de la entidad.
- Mejorar el proceso de selección del personal, mediante la adecuación de los perfiles de puestos en función de los objetivos vinculados a los mismos y los requisitos necesarios para su consecución.

- Lograr mayor eficiencia en el diseño de la capacitación, adaptándola a las necesidades reales de los servidores.
- Ser fuente de diagnóstico de oportunidades de mejora, en los procesos operativos y de servicio de las entidades.

Con ello, la gestión del rendimiento supone un beneficio tanto para la entidad como para sus oficinas de recursos humanos, directivos y servidores civiles en general.

A las entidades les permite:

- Analizar su planificación estratégica, contribuyendo a la formulación de indicadores más precisos que le facilitan identificar fortalezas y puntos de mejora en la consecución de sus objetivos.
- Tomar decisiones en cuanto a la gestión operativa, analizando sus servicios y productos desde la óptica de los servidores que los ejecutan.
- Dirigir los esfuerzos y el enfoque de los servidores de la entidad hacia el cumplimiento del POI y elevar su percepción sobre el valor de su contribución.
- Ofrecer un estímulo a los integrantes del ente, incrementando su motivación y el "sentimiento de pertenencia a la institución".
- Mejorar la comunicación interna en la organización.

A las oficinas de recursos humanos les beneficia por:

- Fortalecer otros procesos de RRHH, contribuyendo a hacerlos más objetivos y eficaces.
- Detectar a los mejores servidores en el desempeño de su trabajo, bajo la definición de un sistema alineado con la cultura y la misión de la organización.
- Optimizar el proceso de selección de personal mejorándolo en base al análisis de los perfiles que logran un mejor desempeño en sus labores.
- Ayudar a potenciar el desarrollo y desempeño de los colaboradores de la organización.
- Mejorar los procesos de capacitación ajustándose mejor a los requerimientos reales de los servidores y a los objetivos y metas que se les proponen.

A los directivos se les otorga una herramienta que les permite:

- Conocer mejor el rendimiento de los miembros de su equipo de trabajo, al hacerles seguimiento de una forma más objetiva y constante.
- Compartir con los servidores a su cargo los objetivos del área, de los cuales deberán ser partícipes.

- Comunicar a los servidores a su cargo las expectativas respecto a su desempeño que se vinculan según corresponda con las metas organizacionales.
- Asignar al equipo las tareas realmente importantes para el desempeño adecuado en los puestos de trabajo y su contribución con las metas institucionales.
- Evaluar y comunicar a los servidores el grado en el que han alcanzado los objetivos planteados.
- Desarrollar o perfeccionar sus capacidades de planificación, liderazgo, comunicación y coaching.
- Tomar decisiones acertadas y encaminar sus estrategias de gestión hacia la consecución de las metas de sus evaluados y las suyas, a partir de la información obtenida durante en el ciclo anual.

A los servidores evaluados se les otorga una herramienta que les posibilita:

- Conocer las expectativas que la entidad y sus evaluadores tienen sobre su desempeño, basados en el POI y de su área de trabajo.
- Conocer, bajo criterios objetivos, cuáles son sus fortalezas y sus áreas de mejora en el desempeño de su actividad diaria.
- Para obtener los resultados esperados en el puesto de trabajo y de cara al desarrollo de su carrera profesional.

- Orientar mejor sus capacidades y obtener una retroalimentación del trabajo que realizan por parte de sus evaluadores.
- Acceder a una capacitación adaptada a sus necesidades, que les facilita superar sus áreas de mejora e incrementar su desempeño.

Por último, los ciudadanos en su conjunto son los mayores beneficiados de la Gestión del Rendimiento, ya que obtienen mejores servicios de parte de la administración pública.

Componentes del Subsistema de Gestión del Rendimiento

Según el Manual de Gestión del Rendimiento, de Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR/PE, (2016, p. 10), indica que:

En el Título IV del Reglamento General de la LSC se describe el Subsistema de Gestión del Rendimiento, así también el numeral 6.2. de la Directiva señala que dicho subsistema se define a través de cuatro componentes:

- **Ciclo del Subsistema de Gestión del Rendimiento:** Es un proceso sistémico, continuo e integral, de carácter anual que comprende las etapas de los procesos de Gestión del Rendimiento.
- **Roles y responsabilidades:** Este componente del subsistema de gestión del rendimiento comprende la identificación de los actores, la

definición de sus responsabilidades y sus roles con los ciudadanos en su conjunto y su participación en cada una de las etapas del ciclo de la Gestión del Rendimiento. Estos actores deberán cumplir también lo señalado en la Ley del Servicio Civil y su Reglamento.

- **Factores de evaluación:** son los aspectos observables y verificables a través de los cuales se valora el desempeño de los servidores civiles. Los factores se subdividen en:

- i) Metas y
- ii) Compromisos.

- **Metodología:** Se refiere a la diferenciación de los procedimientos que establece el modelo para realizar la Gestión del Rendimiento, toma en cuenta los siguientes criterios:

- **Segmentación de entidades:** Consiste en la categorización de entidades en función a su dimensión organizacional y/o experiencia en materia de evaluación de desempeño. Se cuenta con la metodología para entidades de más de 20 servidores civiles, para entidades de hasta 20 servidores civiles y para entidades que cuentan con un sistema de evaluación de desempeño.

- **Segmentación de servidores:** Categorización de servidores civiles para fines de la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento, a través del cual se adecúa el uso y aplicación de los factores de evaluación

de acuerdo a sus funciones y responsabilidades. Se establecen cuatro segmentos de servidores evaluados: i) Directivos, ii) Mandos Medios, iii) Personal Ejecutor y iv) Personal Operador y de Asistencia.

2.2.1.7 Componentes del desempeño laboral

A. Eficiencia en el desempeño laboral

De acuerdo a Chiavenato (2007, p. 156) afirma:

La eficiencia es la relación entre costos y beneficios, entradas y salidas, es decir, relación entre lo conseguido y lo que puede conseguirse. Significa ejecutar las actividades correctas con los medios adecuados. Se relaciona con los medios o métodos utilizados.

El desempeño es la conducta del evaluado en el logro de los objetivos fijados. Compone la estrategia individual para conseguir los objetivos anhelados. Palaci (2005) citado por Pedraza, Amaya y Conde (2010).

Por lo antes referido la eficiencia en el desempeño laboral significa que los trabajadores, ejecutan las actividades correctas, en el menor tiempo posible y con la adecuada utilización de recursos, para conseguir el logro de los objetivos determinados.

- **Asistencia y puntualidad**

La jornada de trabajo es el tiempo de trabajo o el horario establecido por el empleador con el trabajador, en el cual este último debe estar a disposición para desempeñar sus tareas. El empleado debe asistir a su puesto de trabajo para cumplir con el horario establecido. En ese sentido definimos la asistencia como la concurrencia realizada por el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo, dentro de los horarios de entrada y salida que se tienen establecidos. La puntualidad es la concurrencia al puesto de trabajo antes o en la hora de entrada establecida.

- **Resultados**

Hace referencia a la obtención de una respuesta, que pueden ser números y en otros casos pueden ser solo palabras, como ser positivo o negativo (Munch, 2010).

- **Rendimiento**

Normalmente, a las personas, en los trabajos se les observa especialmente el rendimiento, ya que precisamente de él que el ente consiga sus objetivos propuestos (Munch, 2010).

- **Actitud hacia el trabajo**

Es la predisposición que tiene una persona hacia el trabajo, con respecto a la satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Asimismo, es la actitud o la forma negativa o positiva del empleado frente a las labores encomendadas (González, 2004).

- **Iniciativa y lealtad**

La iniciativa es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la auto responsabilidad y la autodirección.

Cabe señalar que tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad para iniciar rumbos positivos del éxito, que se traduce en el aprovechamiento de las oportunidades.

Es la cualidad que tiene una persona para generar proyectos o propuestas, suscita emprendimientos, una persona con iniciativa, que sea activa y que esté dispuesta a asumir desafíos.

La lealtad hace referencia a la actitud moral que posee una persona, y sus acciones son de compromiso, que se fundamentan en las leyes de la fidelidad y del honor (Robbins & Judge, 2009).

- **Creatividad**

La creatividad involucra la originalidad, Implica una idea nueva o estadísticamente muy infrecuente. La idea debe adaptarse a la realidad: solucionar un problema o lograr un fin (Robbins & Judge, 2009).

B. Eficacia en el desempeño laboral

Chiavenato (2007, p. 156) afirma: “Es la medida de la consecución de los objetivos, es decir, de la capacidad para alcanzar objetivos y resultados”. En términos globales, capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o mercado.

El desempeño es la conducta del evaluado en el logro de los objetivos fijados. Compone la estrategia individual para conseguir los objetivos anhelados. Palaci (2005) citado en Pedraza, Amaya y Conde (2010).

Por lo antes referido la eficacia en el desempeño laboral significa que los trabajadores, ejecutan las actividades correctas, para conseguir el logro

de los objetivos determinados, para satisfacer los requerimientos del entorno interno y externo.

- **Uso del conocimiento**

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

- **Planeación y organización del trabajo**

Es la primera etapa del proceso administrativo, que implica la formulación del estado futuro deseado para un ente, y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así determinar los mecanismos adecuados a seguir, para lograr los objetivos propuestos, y también proporcionarle la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros, con el objetivo de desarrollar una eficiente utilización.

Asimismo, la organización es una función vital de la administración del trabajo, su objetivo es obtener una óptima productividad laboral, con eficiencia, como resultado del trabajo en conjunto o en equipo. La organización del trabajo considera tres elementos, como: El trabajo involucra las funciones que se deben cumplir de acuerdo con los planes

establecidos, son la base de la organización, las funciones se dividen luego en tareas explícitas y determinadas y dan origen a que el trabajo sea dividido ya sea por su cantidad o por su grado de especialización. El personal, el segundo componente que se debe tener en cuenta, en la organización del trabajo lo conforma el personal encargado de realizar las diferentes funciones. Cada persona tiene asignada una parte específica del trabajo total, es relevante que las labores asignadas puedan ser realizadas por el trabajador, es decir, que se adapten a su interés, a sus habilidades y experiencias. El lugar de trabajo, es como tercer componente de la organización del trabajo, está el lugar en donde este trabajo debe cumplirse, incluye el ambiente, el local, los materiales, los implementos, muebles, etc. (Coulter, 2005).

- **Relaciones interpersonales**

Es la habilidad de las personas para desarrollar acciones en conjunto con el objetivo de lograr un fin. Son relaciones entre las personas integrantes de un grupo, una comunidad, es decir, en un determinado contexto, cuya finalidad es el desarrollo integral del ser humano. Determinación (González, 2004).

- **Calidad del trabajo**

Consiste en la capacidad que tiene el trabajo para satisfacer necesidades, de acuerdo a parámetros. Desde el punto de vista subjetivo, la calidad está adherida con las percepciones de cada persona para comparar un objeto u otro de igual especie (Chiavenato, 2004).

- **Conocimiento del puesto**

Es el conocimiento del puesto, que es un conjunto de funciones o conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2007, p. 203).

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

La responsabilidad se puede ver como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás (Conceptodefinición.de, 2016).

- **Trato y cooperación**

Implica el comportamiento con alguien de una manera determinada, el cuidado de una cosa, atribuirle a alguien o algo un tratamiento de cortesía o el mantenimiento de una relación con un individuo. También, en el lenguaje coloquial el término trato es sumamente empleado para referir la manera en la cual alguien se comporta con otro, si el comportamiento es afectivo y cordial se hablará de buen trato, por el contrario, estaremos ante un caso de mal trato (Definición ABC., 2016).

La cooperación apunta a la solución de una táctica o habilidad que se puede aplicar al procedimiento o a la labor desarrollada por un conjunto de individuos o establecimientos que comparten un interés y un propósito, debido a que son utilizados como un sistema que facilitan la adquisición del logro o del propósito que se planteó (Concepto definición de, 2016).

2.2.2 Gestión organizacional

2.2.2.1 La Organización

La organización es un sistema orientado a formalizar las conductas en los desempeños y, a buscar esquemas generalizadores de motivación al logro de determinados fines a través de la ordenación y disposición de

componentes para dar cumplimiento a diversas funciones según la misión implantada. El término organización se utiliza en diferentes campos de la sociedad, en atención a la estructura y función que asume un ente social, en sentido amplio, puede ser un ente o corporación que aglutina a grupos de personas que interactúan con el fin de lograr los objetivos, también se refiere a un proceso de la gestión administrativa, en este contexto, se asocia a la acción de preparar, ordenar, estructurar, disponer de forma conveniente los recursos humanos, materiales y otros que sean pertinentes con los objetivos que le marcan horizonte. Asimismo, la organización como proceso conlleva a la sucesión de acciones enfocadas por el qué y cómo ha de hacerse, de manera que exista un método para la aplicación de procedimientos, estrategias y técnicas en la instrumentación de las operaciones. Implica la correcta disposición de los elementos (medios, personas) indispensable para la conducción y mantenimiento de un sistema, en el que todos los integrantes cumplan su contenido con eficacia y calidad.

La organización contribuye a armonizar, acordar, ajustar y adecuar las interrelaciones entre el personal y las instancias de un ente para un mejor funcionamiento y equilibrio en la articulación de los elementos de la totalidad o sistema; como proceso tiene como objetivo de asegurar la

correspondencia entre las disposiciones oficiales y el ideario o proyecto que define la filosofía del ente.

Cabe indicar que, a través de la organización se operacionalizan las políticas, misión, visión, objetivos, metas, estrategias y recursos que se plantea el ente, es lo que permite la realización de las diversas funciones y hacen que se cumplan en forma íntegra. La organización facilita la distinción e integración de los diferentes elementos, de manera que, se establezca la estrecha conexión con los mecanismos de estabilización, el rendimiento y permanencia del sistema (Hapton, 1996).

En la organización es vital cuidar los recursos, disponerlos en el orden requerido para el crecimiento de los procesos y logros en los resultados. Asimismo, el recurso Humano es un componente trascendental dada su estructura personal integrada por conocimientos, experiencias, motivaciones, emocionalidad, inquietudes, necesidades y expectativas, valores que lo configuran como un ser social que le permiten responder a una multidimensionalidad de factores (culturales, psicológicos, sociales, espirituales), que entran en juego en su interacción con otras personas, y a partir de la cual establece una dinámica compleja, que es fundamental para atender desde la determinación de roles, sus funciones y tareas.

La Teoría del Rol (H. Leibenstein) citado por Sánchez (2005) explica la toma de decisiones racionales y es resultado del principio de la “División del Trabajo” ya que esta es consecuencia del rol asignado a cada individuo organizacionalmente.

La distinción teórica entre las teorías de la “Satisfacción” y la “Maximización” aparentemente ha sido resuelto por H. Simon al expresar que “La Teoría Administrativa” es, de una manera peculiar, la teoría de la racionalidad intentada y circunscrita: del comportamiento de seres humanos que se dan por satisfechos porque no son lo bastante ingeniosos como para maximizar y es aparente porque la ingeniosidad del talento humano depende no sólo de las cualidades humanas sino de la comprensión, adaptabilidad y elástica racionalidad organizacional.

La teoría de la contingencia estructural

La revolución industrial dio lugar al paradigma de la eficiencia en la manufactura emergente del siglo XIX, lo cual suscitó la preocupación por formas organizativas del trabajo que permitieran una mayor producción con un gasto mínimo del esfuerzo humano y de los recursos técnicos y económicos comprometidos. Esta fue la atención inicial de Taylor (1911)

Marín-Idárraga, D. y Cuartas-Marín, J (2014) quien desarrolló un modelo racional de organización del trabajo y que se constituyó en el origen de la teoría de la organización, la cual centra su análisis, desde una perspectiva normativa, en el fenómeno funcional-mecánico que afecta la eficiencia organizacional (Marín-Idárraga, 2012) citado por Marín-Idárraga, y Cuartas-Marín, (2014).

De manera que esta teoría, provee un marco de comprensión de las manifestaciones endógenas de la organización y trata de explicar cómo los procesos, los marcos estructurales y las variables de estructuración influyen en el desempeño (Dalton, Todor, Spendolini, Fielding & Porter, 1980; Rapert & Wren, 1998;) citado por Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, (2014), aspecto que Fayol (1949) clarificó, detallando cuáles son esos elementos estructurales y como ellos se integran.

Aunado a esta perspectiva, denominada como la Administración Clásica, el funcionamiento de la sociedad burocrática postulado por Weber (1947) citado por Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, (2014) se transcribió a la comprensión de las unidades organizacionales, instaurándose como un modelo ideal para lograr la eficiencia. Posteriormente surgieron diversos aportes que refundaron el planteamiento clásico, con trabajos centrados en clarificar la conformación y funcionamiento de la organización (Sexton,

2005) citado por Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, (2014) cuyo denominador común fue la consideración de un sistema cerrado superando la visión determinista clásica de la *caja negra*, a mediados del siglo XX subyace una apreciación ampliada que asume la existencia de la organización como un sistema abierto, cuya característica esencial es la interacción permanente con el ambiente en donde opera, el cual influye y del cual es influida (Kast & Rosenzweig, 1972) citado por Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, (2014). De este modo surge la teoría de sistemas desde la cual se explican las manifestaciones organizacionales como un conjunto integrado de componentes interactuantes afectados por el entorno del que importan y exportan energía de manera recurrente y recursiva (Katz & Kahn, 1966) citado por Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, (2014), La concepción de la organización como un sistema que recibe influencias del entorno, permitió que diferentes teóricos se interesaran por analizar tales incidencias sobre el desempeño organizacional, cuyas investigaciones dieron lugar a la teoría de la contingencia. Como lo exponen Kast & Rosenzweig (1972) citado por Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, (2014), la teoría de sistemas sentó las bases para la posterior consideración contingencial de la organización, al establecer la existencia de un supra-ambiente al cual pertenece la teoría contingencial establece que debido a las condiciones ambientales, las organizaciones se diseñan de diferentes maneras en el tiempo de

existencia a causa del impacto que reciben desde sus diferentes factores situacionales (Galbraith, 1973) citado por Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, (2014). Esto implica que ante diferentes condiciones ambientales, se requerirán diferentes tipos de ajuste estructural (Child, 1972) citado por Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, (2014).

De acuerdo con Donaldson (2001), los factores de contingencia que son influidos por esas condiciones contextuales y que a su vez impactan en el diseño organizacional, son la estrategia, el tamaño, la tecnología y la incertidumbre de tarea. En virtud a que la incidencia recae sobre variables de la estructura organizacional, a este enfoque de estudio se le ha denominado como la teoría de la contingencia estructural.

2.2.2.2 Modelo de gestión organizacional

Según Tamayo, Del Río y García, (2014), en los entes se debe tener en cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, para lo cual, se considera el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, como un proceso relevante para hacer crecer entes competitivos.

En temas de productividad, Deming (1982), en su libro “Fuera de la crisis” plantea la visión de cómo los entes pueden garantizar la calidad de

sus productos a partir de la relevancia que posee su personal al momento de la generación de bienes y/o servicios, planteando además, el esquema de mejora constante proveniente de diversos pasos como son la planeación, ejecución, verificación y estandarización de procesos, esto, a partir de la perspectiva de calidad total que da componente principales en el análisis de contextos empresariales específicos, facilitando determinar los grados de productividad esperados por cada uno de los trabajadores, teniendo en cuenta el espacio laboral, los tiempos asignados, y las propiedades asociadas a la labor, en conjunto con las características de los colaboradores en términos de capacidad.

a. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

Según Tamayo, Del Río y García (2014), en el modelo es concebido como un entramado de relaciones enfocadas en el análisis de los entregables organizacionales, sean estos, intermedios y/o intangibles, y finales, considerando, en el análisis de los entregables, espacio, cantidad, las condiciones de tiempo, y finalmente la calidad como eje central, que conduce a la indagación de la efectividad del ente. Lo anterior, a partir de las interrelaciones de las diferentes dimensiones del desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, que se ven reflejadas en la efectividad de los entregables. Estos entregables, al corresponder con los

objetivos facilitan el aumento de las capacidades de logros organizacionales, en la medida en que la organización será medida por sus resultados, y los entregables facilitan visualizar la evolución de cada área funcional, cada proceso, o cada unidad de negocio.

Dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

Según Tamayo, Del Río, y García (2014), la propuesta de modelo de gestión organizacional basado en conseguir los fines, se fundamenta en la ubicación de diversos componentes, siendo estos, el componente de desarrollo humano, el componente de condiciones laborales y el componente productividad. Estos componentes se juntan facilitando la identificación de factores clave de éxito organizacional.

A continuación, se describen los diferentes componentes con sus interacciones:

Dimensión de desarrollo humano:

Según Tamayo, Del Río y García (2014), comprendida como el constante incremento de la calidad de vida personal, y poblacional, en un contexto de procesos de aprendizaje, teniendo en cuenta la influencia del contexto donde se convive, a partir del acceso a la salud, educación así

como el empleo, y la interacción social que se orienta al desarrollo de la personalidad.

A continuación, se presenta las variables de los componentes de las variables citadas:

Tabla 4

Variables del desarrollo humano

Nº	Variables	Concepto
1	Desarrollo humano social:	Desarrollo de habilidades individuales en términos de capacidades y conocimientos para establecer relaciones armónicas en un conjunto social.
2	Desarrollo humano a partir del contexto:	En términos de interacción permanente con la relación pro activa del entorno socioeconómico y ambiental.
3	Desarrollo humano físico corporal:	Medido en términos de habilidades motrices, mentales y orgánicas, para optimizar el desempeño de la labor.
4	Desarrollo humano emocional:	Es un despliegue integral de emociones para analizar el accionar cotidiano.
5	Desarrollo humano cognitivo– intelectual:	Proceso evolutivo de aprendizaje, con el cual, se potencializa el desarrollo de la conciencia desencadenado en acciones.

Fuente: Tamayo, Del Río, y García (2014, p. 72)

Dimensión condiciones laborales:

Según Tamayo, Del Río y García (2014), comprende un conjunto de variables que afectan el rendimiento de los trabajadores en pro de la realización de una labor, teniendo en cuenta aspectos físicos, psicológicos, y sociales sentados en una serie de factores, como son:

Tabla 5

Variables de las condiciones laborales

Nº	Variables	Concepto
1	Diseños de área de trabajo:	Diagrama de áreas de trabajo con interacciones entre los puestos de trabajo que deben tener en cuenta la estandarización de procesos, la limpieza y el orden.
2	Diseños de puestos de trabajo:	Ergonomía de los puestos de trabajo a partir del confort del trabajador y la minimización de los riesgos.
3	Evolución en las experiencias:	Análisis del uso de herramientas a partir de la interacción y el acceso a las condiciones ideales de trabajo.
4	Indicadores de producción:	Análisis de rendimiento productivo a partir de las capacidades personales y/o grupales, cumpliendo con estándares de tiempo, calidad, cantidad y espacio.
5	Trabajo en equipo:	Análisis de rendimientos por grupos de trabajo.

Fuente: Tamayo, Del Río, y García (2014, p. 72)

Dimensión productividad:

Tamayo, Del Río, y García (2014, p. 73), afirman:

En términos organizacionales, es entendida como la relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica, tierra, trabajo, capital, información y tecnología, que, en términos administrativos, se podrían categorizar como recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano.

De esta forma, se encuentran indicadores de productividad, entendidos como el análisis de variables que miden la participación conjunta de los factores productivos a partir de:

Tabla 6

Variables de productividad

Nº	Variables	Concepto
1	Análisis de costos:	Es el proceso de identificación de recursos monetarios necesario para llevar a cabo un proyecto, un proceso y/o un producto, con el fin de tomar la decisión de financiamiento y buscar un beneficio monetario futuro. Cumplimiento de una labor por cada individuo y/o grupo de trabajo.

2	Análisis de planta de producción:	Estudio de características del proceso en términos de optimización y efectividad.
3	Análisis de equipos de trabajo	Estudio de rendimiento productivo en términos de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de una labor por cada individuo y/o grupo de trabajo.
4	Optimización de equipo productivo:	Estudio de rendimiento de la maquinaria, a partir de características como: a) productividad por horarios, b) mantenimiento de planta y/o maquinaria y c) uso de desperdicios de producción.
5	Optimización de los puntos de ventas mediante el análisis de rendimiento, y a partir de variables como:	Efectividad por cada trabajador; efectividad por cada evento comercial y cantidad de ventas cerradas y facturadas.

Fuente: Tamayo, Del Río, y García (2014. p. 73).

Optimización de equipo productivo: Estudio de rendimiento de la maquinaria, a partir de características como:

- a. Productividad por horarios.
- b. Mantenimiento de planta y/o maquinaria.
- c. Uso de desperdicios de producción.

2.2.2.3 Definición de gestión organizacional

Es el proceso gerencial previo, el cual necesita de una estructura organizacional que dará forma y acción a los procesos de comunicación y

decisión, para lograr la eficiencia de la organización, así como la mejora continua y valor agregado a la institución (Narváez, Gutiérrez & Senior, 2011).

Se define la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de conseguir objetivos de la organización anhelados para la misma. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos.

La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no estuvo en función del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera. Estuvo en función del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades (Sánchez, 2003).

2.2.2.4 Propósito de la gestión organizacional

De acuerdo al enfoque complejo o posmoderno, el propósito de la gestión organizacional es el siguiente:

a) Eficiencia en la organización

Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad (Munch, 2010). Ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.

b) Eficacia en la organización

Alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es provechoso y exitoso (Munch, 2010). La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. Desde este punto de vista, es una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido; es la razón entre el resultado y el esfuerzo, entre el ingreso y el gasto, entre el beneficio y el costo resultante. (Chiavenato, 2007).

c) Mejora continua en la organización

La mejora continua tuvo su inicio con autores vinculados con la Teoría Matemática. Ella empezó con los primeros trabajos de implantación del control estadístico de calidad. Ningún programa de mejora organizacional

decretado de arriba para abajo es exitoso. Todos los procesos de cambio desarrollados con éxito empezaron pequeños. En la mayoría de los casos, empezaron únicamente con un equipo y de abajo hacia arriba, es decir, de la base hacia la cima. La mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continuo, centrado en las actividades de grupo de las personas. (Chiavenato, 2007).

La filosofía de la mejora continua se deriva de *kaizen* (del japonés *kai*, que significa cambio y *zen*, que significa bueno). *Kaizen* es una palabra que significaba un proceso de gestión y una cultura de negocios y ahora significa perfeccionamiento continuo y gradual, implementado por medio del involucramiento activo y comprometido de todos los miembros de la organización en lo que hacen y en la forma con la cual las cosas se hacen. El *kaizen* es una filosofía de continuo mejoramiento de todos los empleados de la organización, de forma que realicen sus tareas un poco mejor a cada día. Hacer siempre mejor. Es una forma sin fin que se basa en el concepto de empezar de una forma diferente a cada día y que los métodos de trabajo pueden ser siempre mejorados. Pero, el enfoque *kaizen* no significa únicamente hacer mejor las cosas, sino lograr resultados específicos como la eliminación del desperdicio (de tiempo, material, esfuerzo y dinero) y el aumento de la calidad (de productos, servicios, relaciones interpersonales

y competencias personales) para reducir costos de fabricación, proyectos, inventarios y distribución con la finalidad de dejar a los clientes más satisfechos.

Para el kaizen, nada es estático y tampoco existe el mantenimiento de *status quo*, pues todo debe ser revisado continuamente. Las mejoras no necesitan ser grandes, pero deben ser continuas y constantes. El cambio es endémico. En realidad, el *kaizen* es una forma de pensar y actuar basada en los siguientes principios:

- Promover perfeccionamientos continuos.
- Enfatizar a los clientes.
- Reconocer los problemas abiertamente.
- Promover la discusión abierta y franca.
- Crear e incentivar equipos de trabajo.
- Gestionar proyectos por intermedio de equipos multifuncionales.
- Incentivar la relación entre las personas.
- Desarrollar la autodisciplina.
- Comunicar e informar a todas las personas.
- Capacitar a todas las personas.

d) Valor agregado en la organización

El término 'valor agregado' se usa en diferentes circunstancias y con múltiples connotaciones. Es por ello que, antes de entrar en detalles sobre los diferentes mecanismos y fuentes de agregación de valor, inequidad en la distribución de los beneficios de ésta, o aspectos institucionales y de políticas públicas, es importante definir el significado de valor agregado y su forma de medición. Cabe considerar también que, por más utilizados, conocidos y aceptados que sean los diversos aspectos conceptuales relacionados a la agregación de valor, éstos se encuentran en un proceso continuo de adaptación, adecuación, modificación y mejora, en suma, en constante innovación. Este proceso es una respuesta a las nuevas necesidades, retos y oportunidades que surgen en el marco de las múltiples facetas de la globalización. En este sentido, se presentarán algunos de los desarrollos recientes que inciden en las estrategias de agregación de valor.

Existe una gran variedad de definiciones del término "valor agregado", las cuales pueden ser entre sencillas y complejas, siendo algunas más complejas que otras, adoptando diferentes perspectivas según el criterio de la institución o persona que las formuló. Dichas definiciones pueden cubrir desde lo meramente contable hasta lo filosófico, y en no pocas se combina la explicación del término en sí, con sus métodos de cálculo o fuentes de

origen. Una definición compacta y concentrada la brinda el Diccionario de Oxford (s.f.), que se aproxima desde lo económico, indicando que el valor agregado es “el monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales”. Esta definición incluye como aspectos importantes el valor monetario de un producto (o servicio) y el proceso productivo. Este último elemento es retomado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2004) en una definición que, a pesar de su imprecisión conceptual en lo referido al cálculo del valor agregado, rescata otros dos factores relevantes, la calidad del producto y la percepción y disposición de compra del consumidor.

Método de cálculo a nivel de empresa

A nivel de empresa. Así como el valor agregado se puede medir a nivel macroeconómico, también puede calcularse para la actividad de una empresa individual. El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, s.f.), resume en términos sencillos, que “el valor agregado que agrega una empresa en el proceso de producción es igual al valor de su producción menos el valor de los bienes intermedios”. Asimismo, el Centro Internacional de Formación (CIF) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) explica, en el marco de una de sus capacitaciones, que el

“valor de la producción menos el coste de adquisición de bienes y servicios es igual al valor agregado por medio del aporte de mano de obra y capital”, y destaca que el valor agregado, o la ‘riqueza neta’, creado por una empresa, “no es el valor de producción, ya que éste contiene elementos de bienes y servicios que han sido adquiridos y que representan la riqueza creada por otras empresas” (ITCILO, s.f.).

2.2.2.5 Componentes de la gestión organizacional

A. Estructura formal

La estructura formal considera los siguientes elementos:

a.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos representan los resultados que la organización anhela conseguir, deben ser mensurables, observables, y que se puedan conseguir. Los objetivos son establecidos cuantitativamente y determinados en un tiempo específico. Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a conseguirse y cuando serán logrados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad. (Carrión, 2013).

a.2 Organigramas

Es el planteamiento teórico de la realidad de la forma de administración que adopta cada ente. Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se emplean los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es probable comprender cómo están estructuradas las funciones, así como los grados de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa. También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización (Munch, 2010).

Los organigramas pueden clasificarse en:

Tabla 7

Clasificación de organigramas

Clasificación	Contenido
Por su objeto	Estructurales.- muestran la estructura administrativa Funcionales.- Indican las áreas y funciones de los departamentos Especiales. Se destaca alguna características
Por su área	Generales. Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras Departamentales. Representan a la organización de un departamento o sección
Por su contenido	Esquemáticos. Contienen solo las áreas principales se elaboran para el público no contienen detalles. Analíticos. Más detallados y técnicos

Fuente: Chiavenato (2007)

a.3 Manual de Organización y Funciones

Rodríguez (2002), el Manual de Organización es un documento normativo que facilita saber la estructura orgánica de la dependencia o entidad en su conjunto o parte de ella, al estar integrado por antecedentes, marco jurídico, atribuciones, funciones y responsabilidades, relaciones de coordinación, organigramas, etc. Además, define concretamente las funciones y atribuciones.

a.4 Manual de Procedimientos Administrativos

Es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, las secuencias y pasos a seguir de la persona interesada. Asimismo, muestra los flujogramas que debe tener en cuenta el usuario para lograr su objetivo (Montero y Rodríguez, 2014).

a.5. Reglamento Interno de Trabajo

Es un instrumento de gestión y normativo, que puede ser reajustado anualmente, regula el funcionamiento de una organización, es decir, de las relaciones internas del ente con el trabajador (Montero y Rodríguez, 2014).

B. Estructura informal

b.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional hace referencia a un sistema de significados compartidos entre los miembros de un ente y que distingue a una de las otras (Robbins, 1996). Cabe indicar que los integrantes de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con la finalidad de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la organización.

b.2 Toma de decisiones

De acuerdo a Munch (2010), la toma de decisiones es el proceso sistemático y racional mediante el cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Cabe indicar que la toma de decisiones es de gran importancia porque tiene consecuencias internas en la organización en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas, ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad.

Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

Etapas de la toma de decisiones

Continuando con Munch (2010), el proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúan mediante los siguientes pasos:

- Definición del Problema
- Determinación de alternativas
- Selección y evaluación de alternativas
- Implantación
- Evaluación de Resultados

2.2.3 Marco contextual Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna

2.2.3.1 Aspectos generales

La Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna es un Organismo Público descentralizado, integrante del Sistema de Poblaciones

Vulnerables cuyo Órgano Rector es la Dirección General de la Familia y la Comunidad – Dirección de Beneficencias Públicas; dependiente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, funcional y ética, cuya misión es desarrollar servicios de promoción, protección y asistencia social a niños, adolescentes, mujeres, jóvenes y adultos mayores en situación de riesgo o abandono moral, con el propósito de lograr su desarrollo integral y su integración familiar y social (Plan Estratégico Institucional, año 2015-2017, p.5).

2.2.3.2 Visión y misión

Visión

Ser una institución benéfica líder, sólida autosostenible, que mejore la calidad de vida de la población vulnerable, articulada al sector público y privado en un proceso permanente de sensibilización a la sociedad civil (Plan Estratégico Institucional, año 2015-2017, p.19).

Misión

Brindar un servicio social integral de calidad a niños, niñas adolescentes, mujeres y adultos mayores en situación de riesgo contribuyendo a mejorar su calidad de vida mediante el fortalecimiento de

fuentes productivas y alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y sociedad civil (Plan Estratégico Institucional, año 2015-2017, p. 20).

2.2.3.3 Valores institucionales

Los valores institucionales de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, son: honestidad, solidaridad, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, moral, identificación, lealtad y dignidad (Plan Estratégico Institucional, año 2015-2017, p.21).

2.2.3.4 Fundamento de hecho de la evaluación del desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna.

Reglamento de Evaluación de Desempeño Laboral del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna

a) Finalidad

Son fines del presente Reglamento detectar las debilidades y fortalezas de los Recursos Humanos de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, a fin de mejorar la eficiencia y lograr mejores resultados en su accionar laboral, lo que redundará en beneficio de la Institución (Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad

de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia N° 212, artículo 1 (2005, p. 2).

b) Objetivos

El objetivo fundamental del presente Reglamento, es establecer las normas y procedimientos que faciliten la ejecución del Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral del Personal de la SBPT y servir de base para hacer efectivas las líneas de desarrollo del personal e incentivar al trabajador a mejorar su rendimiento en las responsabilidades de su puesto de trabajo (Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia, 2005, p. 2).

c) Base legal

- Ley N° 27793, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
- Decreto Legislativo N° 830 Ley del Instituto nacional de Bienestar Familiar – INABIF.
- Resolución Presidencial N° 086, Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Bienestar Familiar INABIF.

- Resolución Presidencial N° 002-2005/SBPT, que aprueba el Plan Operativo Institucional 2005.
- Decreto Legislativo N°276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Supremo 005-90 PCM, Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa.

d) Alcance

Las normas contenidas en el presente Reglamento son de aplicación para todo el personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna con vínculo laboral nombrado, contratado por servicios personales y personal de confianza.

Definición de evaluación de Desempeño laboral

La evaluación de desempeño laboral constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador en el cumplimiento de sus funciones (Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212 artículo 1, (2005, p. 2).

Importancia de la evaluación de desempeño laboral

a) Para el trabajador

Luego de realizada la evaluación va a permitir la auto evaluación del trabajador y orientar acciones propias para mejorar su desempeño y potenciar sus capacidades (Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212, artículo 2, (2005, p. 3).

b) Para el jefe

Adoptar medidas a su alcance tendientes a motivar y concretar esfuerzos de superación y desarrollo de aptitudes en los trabajadores a su cargo, así como mejorar la calidad de su propio desempeño como administrador del personal a su cargo (Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212, artículo 2 (2005, p. 3).

c) Para la institución

De acuerdo al Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212, artículo 2 (2005, p. 3).

- Proponer nuevas políticas de recursos humanos o cambios en las actuales.
- Tomar decisiones para la rotación a fin de poder reemplazar al personal que se encuentre de vacaciones, licencias, permisos y otros.
- Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.
- Suministrar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Suministrar información para la elaboración de la descripción actualizada de las funciones y requisitos de los cargos del Cuadro de Asignación del Personal (CAP).

2.2.3.5 Evaluación de desempeño laboral, según la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna

Según el Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212 (2005, artículo 3, p. 3), los métodos de evaluación de desempeño laboral consideran lo siguiente:

Para la implementación del proceso de evaluación de desempeño laboral del personal es necesario aplicar el de Escalas Gráficas y de Elección forzada cuya descripción, ventajas y desventajas se encuentran en el anexo 2 del presente reglamento.

Los métodos de evaluación por escalas gráficas y de elección forzada; se emplearán para evaluar al personal directivo, profesional y técnico y auxiliar de la SBPT, respectivamente.

Para la definición de factores y frases descriptivas la comisión propone la definición de factores y frases descriptivas y el personal evaluador hace su propuesta sobre lo anterior, finalmente la comisión tomando en cuenta las propuestas del personal evaluador concluirá la definición de factores y frases descriptivas además que definirá los niveles de graduación a cada factor, para tal efecto se utilizarán los formatos de definición de factores y frases descriptivas que deberán ser visados por la comisión y el evaluador.

La comisión deberá además diferenciar la definición de factores, niveles de graduación y frases descriptivas entre los trabajadores: Directivos, Profesionales, Técnicos y Auxiliares.

Periodicidad de la evaluación

El periodo de la evaluación será trimestral siendo los evaluadores quienes permanentemente realizarán la evaluación del personal a su cargo durante todo el proceso, alcanzando trimestralmente a la unidad de recursos humanos, previo V°B° de Gerencia, la calificación efectuada al evaluando que estuvo a su cargo durante el trimestre en curso, previa

comunicación del evaluador de los resultados. Para tal efecto se utilizarán los formatos N° 5 y 6 de evaluación de desempeño anexos al presente reglamento (Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212 , artículo 4, (2005, p.3).

Contenido del plan de evaluación de desempeño laboral

Con respecto al Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con, con Resolución de Presidencia Nro. 212 artículo 5, (2005, p. 4), el contenido del plan de evaluación de desempeño laboral considera lo siguiente:

El plan de evaluación y desempeño del personal deberá contener la siguiente información:

- a) Objetivos del plan de evaluación de desempeño
 - Identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores teniendo en cuenta el perfil del personal de la SBPT.
 - Proponer estrategias de desarrollo de personal para aprovechar sus fortalezas y reducir sus debilidades.
- b) Designación de evaluadores y evaluados.

c) Metodología: mencionar los métodos de evaluación utilizados, sus ventajas y desventajas para el desarrollo de la evaluación de desempeño del personal.

d) Cronograma de actividades: definir las fechas de las actividades que se ejecutarán a fin de cumplir con el proceso de evaluación.

Para la evaluación del desempeño laboral del personal de la SBPT se desarrollará un Plan de Evaluación de Desempeño para el Personal Directivo y para los trabajadores profesionales; técnicos y auxiliares; los que deberán ser aprobados por Gerencia mediante Acto Administrativo. La vigencia será de duración anual.

Designación de evaluadores y evaluados

Según el Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212 (2005, p.5), las instancias participantes, considera lo siguiente:

El evaluador será el superior inmediato del evaluado, en ausencia de este, siguiendo la línea jerárquica de la organización, será el superior mediato.

Para la designación del personal evaluador se utilizará el formato de asignación de evaluadores (Formato N° 1) aprobado (Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia, artículo 6. 2005, p. 4).

Instancias participantes

De acuerdo al Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212 (2005, p. 4), las instancias participantes, considera lo siguiente:

- a. El gerente de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprueba los planes de evaluación de desempeño para directivos y trabajadores.
- b. La Comisión de elaboración del Plan de evaluación de desempeño: responsable de elaborar el plan de evaluación de desempeño anual.
- c. La Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos es responsable de dirigir y coordinar el Plan de Evaluación de Desempeño y de desarrollar las actividades de apoyo necesarias para la ejecución del proceso de evaluación.
- d. Personal evaluador
- e. Personal evaluado

Conformación de la Comisión

Según el Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia (2005, artículo 8, p.4), la conformación de la Comisión, considera lo siguiente:

La Comisión de elaboración del Plan de Evaluación de Desempeño del personal de la SBPT, se encuentra conformada por tres miembros:

1. El gerente de la SBPT, quien la preside.
2. El jefe de la unidad de Recursos Humanos, quien asume las funciones de Secretario Técnico.
3. Un representante de los trabajadores a ser evaluados; según sea el caso: profesionales, técnicos y auxiliares.

Funciones de la Comisión

De acuerdo al Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212, art. 9 (2005, p. 5), las funciones de la comisión son las siguientes:

- a) Elabora los planes de evaluación y remitirlos a la Gerencia de la SBPT para su aprobación.

- b) Capacitar a los evaluadores sobre los métodos de evaluación de desempeño.
- c) Definir las metas, factores y frases descriptivas para las metodologías de evaluación.
- d) Informar sobre la definición de las metas, factores y frases descriptivas de evaluación a los evaluadores.

Proceso de evaluación de desempeño del personal

Según el Reglamento de evaluación de desempeño laboral del personal Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, aprobada con Resolución de Presidencia Nro. 212, art. 10 (2005, p. 5), el proceso de evaluación de desempeño considera:

El proceso de evaluación de desempeño parte de la descripción de las funciones específicas del puesto de los trabajadores, contenido en el Manual de Organización y Funciones – MOF vigente durante el periodo de evaluación.

Las actividades que comprende el proceso de evaluación de desempeño de personal son:

- a) Unidad de Recursos Humanos: convoca a la comisión de elaboración del plan de evaluación de desempeño.

- b) Comisión de elaboración del plan de evaluación de desempeño: elabora los planes de evaluación de desempeño y los remite a gerencia para su aprobación.
- c) Gerencia aprueba los planes de evaluación de desempeño.
- d) Unidad de Recursos Humanos comunica al personal el inicio del plan de evaluación de desempeño.
- e) Comisión: selecciona a los evaluadores y los capacita sobre el proceso de evaluación.
- f) Comisión: Diseña las metas y factores de acuerdo al plan de evaluación de desempeño.
- g) El personal evaluador: ejecuta la evaluación trimestralmente utilizando los formatos de evaluación de desempeño y los remite a Gerencia y Jefes de Oficina para su confirmación.
- h) La unidad de Recursos Humanos trimestralmente consolida los resultados de la evaluación y mediante un informe los remite a la Gerencia alcanzando una copia al Presidente de la Comisión para su conocimiento; y anualmente consolida las propuestas de desarrollo y mediante un informe remite a Gerencia para los fines del caso de acuerdo a los efectos de la evaluación, mencionado en la cuarta disposición complementaria del presente reglamento.

2.3 Definición de términos básicos

Comunicación organizacional

Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que se aplica en la institución.

Cultura organizacional

Hace referencia al conjunto de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la forma que interaccionan unos con otros y ellos con el ambiente de la organización.

Clima organizacional

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.

Dimensión organizativa.

Es el modelo que adopta la organización, acorde a sus mecanismos de interacción y de planeamiento para la toma de decisiones, de información y de comunicación.

Gestión organizacional

Habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos organizacionales.

Liderazgo

Proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los integrantes del colegio para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.

Objetivos estratégicos

Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

Políticas

Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

Estrategias

Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

Programas

En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Presupuestos

Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es tipo básica, ya que busca el conocimiento puro por medio de la recolección de datos, se profundiza los conocimientos ya existidos en la realidad. Asimismo, el nivel de investigación es relacional.

3.1.2 Diseño de investigación

Para efectos de la contrastación de la hipótesis, se utilizó el diseño:

a) No experimental

Responde a los diseños no experimentales, porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

b) Descriptivo

El estudio es descriptivo, ya que indica las características de las variables de estudio.

c) Relacional

El estudio es relacional, ya que mide la relación de las variables de estudio, es decir el desempeño laboral y la gestión organizacional.

3.2 Población y/o muestra de estudio

3.2.1 Población

La población objetivo estuvo conformada por los servidores y/o funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, siendo un total de 30.

Tabla 8*Determinación de la población*

Área Operativa	Cantidad de servidores y/o funcionarios
Gerencia	1
Dirección de Desarrollo Social	1
Dirección de Desarrollo Económico	1
Oficina de Planificación y Presupuesto	2
Órgano de Control Institucional	1
Unidad de Recursos Humanos	2
Unidad de Contabilidad y Tesorería	5
Unidad de Logística	3
Unidad de Administración Documentaria y Archivo	1
División de Cementerio General	5
División del Servicio Funerario	2
División de Comedor Social	1
División de Adulto Mayor	5
Total	30

Fuente: Área de Recursos Humanos SBPT

3.2.2 Muestra

No fue necesario obtener muestra, se trabajó con toda la población, porque se tuvo acceso a la totalidad de servidores y/o funcionarios.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Identificación de variables

Variable Independiente

X: Desempeño laboral

Variable Dependiente

Y: Gestión organizacional

3.3.2 Caracterización de las variables

Variable Independiente

X: Desempeño laboral

Dimensión 1: Eficiencia en el desempeño laboral

Indicadores

- Asistencia y puntualidad
- Resultados
- Rendimiento
- Actitud hacia el trabajo
- Iniciativa y lealtad
- Creatividad

Dimensión 2: Eficacia en el desempeño laboral

Indicadores

- Uso de conocimiento
- Planeación y organización del trabajo
- Relaciones interpersonales
- Calidad del trabajo
- Conocimiento del puesto
- Responsabilidad
- Trato y cooperación

Variable Dependiente

Y: Gestión Organizacional

Dimensión 1: Estructura formal

Indicadores

- Objetivos estratégicos
- Organigramas
- Manual de Organización y Funciones
- Manual de Procedimientos Administrativos
- Reglamento Interno de Trabajo

Dimensión 2: Estructura informal

Indicadores

- Cultura organizacional
- Toma de decisiones

Operacionalización de las variables

Variable independiente: Desempeño laboral

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Desempeño laboral	Es el comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la institución, en cuanto a las competencias laborales y el resultado del trabajo.	Eficiencia en el desempeño laboral	Asistencia y puntualidad Resultados Rendimiento Actitud hacia el trabajo Iniciativa y lealtad Creatividad	Ordinal
		Eficacia en el desempeño laboral	Uso del conocimiento Planeación y organización del trabajo Relaciones interpersonales Calidad del trabajo Conocimiento del puesto Responsabilidad Trato y cooperación	Ordinal

Variable dependiente: Gestión organizacional

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Gestión organizacional	La gestión organizacional, considera la eficiencia, eficacia, mejora continua, y el valor agregado, en cuanto a recursos humanos, procesos.	Estructura formal	Objetivos estratégicos Organigramas Manual de organización y funciones Manual de procedimientos Administrativos Reglamento interno de trabajo	Ordinal
		Estructura informal	Cultura organizacional Toma de decisiones	Ordinal

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

a) Encuesta

Las encuestas se aplicaron a los servidores y/o funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, con la finalidad de evaluar el desempeño laboral y la gestión organizacional.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

a) Cuestionario

Los cuestionarios fueron dirigidos a los servidores y/o funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, con el propósito de evaluar el desempeño laboral y la gestión organizacional.

Ficha técnica del instrumento del desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015

Nombre del instrumento	Desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015
Autores	Southern Perú, 2002, citado en la tesis de "Influencia de las competencias emocionales-espirituales en el desempeño laboral de los funcionarios refinería Ilo, Southern Perú, 2004-2006
Adaptado	Lic. Roger Carlos Carpio Guillermo
Tiempo de aplicación	30 minutos

Ficha técnica del instrumento de gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015

Nombre del instrumento	Gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015
Autores	Marisol Montero Arévalo, Dina del Carmen Rodríguez Veintemilla, citada en la tesis "Comunicación interna y gestión organizacional en la institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos, 2013
Adaptado	Lic. Roger Carlos Carpio Guillermo
Tiempo de aplicación	30 minutos

3.5 Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de datos se desarrolló en forma automatizada con la utilización del SPSS 22 y el Excel. Asimismo, se utilizó la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizó las tablas de frecuencia, para el análisis de las variables e indicadores.

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

Respecto al marco teórico-filosófico en que se fundamenta el presente estudio, se encuentra circunscrita en el Paradigma Positivista; por lo que las variables de estudio están referidas al desempeño laboral y la gestión organizacional. Asimismo, la presente investigación está enmarcada en la concepción filosófica positivista, se definirá y enfocará las variables y unidades de análisis, así como se recolectará, analizará los datos necesarios y utilizará los criterios metodológicos que se considere pertinente.

En cuanto a los sistemas de recolección de información, el paradigma positivista utiliza sistemas estructurados, tales como, cuestionarios. En cuanto al análisis de los datos, utiliza métodos de análisis estadísticos (descriptivos e inferencial). En lo que dice relación con la noción de explicación, el referido paradigma de investigación en Ciencias Sociales, esta es causal. Los hechos sociales se explican a partir de otros hechos fácticos. Es objetiva, pues se explica a partir de hechos exteriores a los puntos de vista del sujeto.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Presentación

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de éstos, exponiéndoles siguiendo el orden de presentación de las variables y sus indicadores. El análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, presentados por variables e indicadores, los mismos pueden ser observados en las tablas elaboradas para tal fin.

5.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados

5.2.1 Análisis de tablas y figuras de las variables

Variable independiente: Desempeño laboral

Tabla 9

Desempeño laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	9	30,0	30,0
Regularmente eficiente	12	40,0	70,0
Eficiente	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Como se aprecia, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que el desempeño laboral se encuentra en un nivel deficiente; el 40 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente; 30 %, se encuentra en un nivel eficiente.

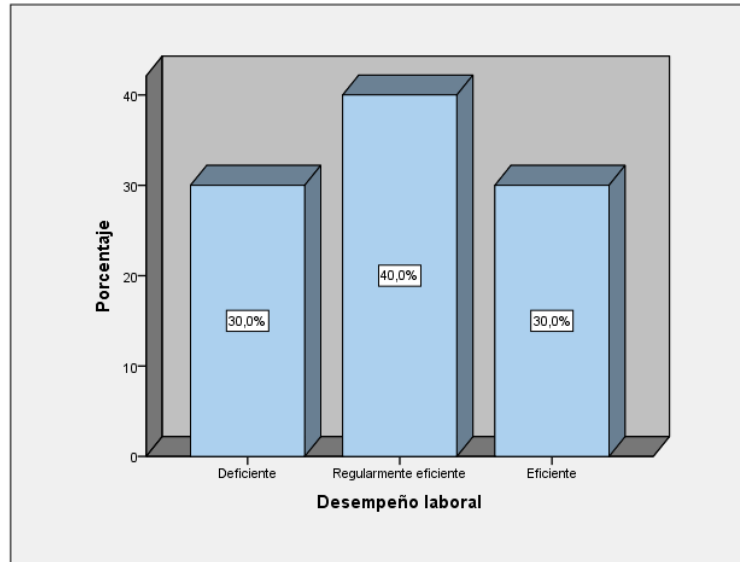


Figura 1. Desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Eficiencia del desempeño laboral

Tabla 10

Eficiencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	8	26,7	26,7
Regular	13	43,3	70,0
Alta	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En lo que respecta a la eficiencia del desempeño laboral, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la eficiencia se encuentra en un nivel bajo; el 43,3 %, se encuentra en un nivel regular; el 30 %, se encuentra en un nivel alto.

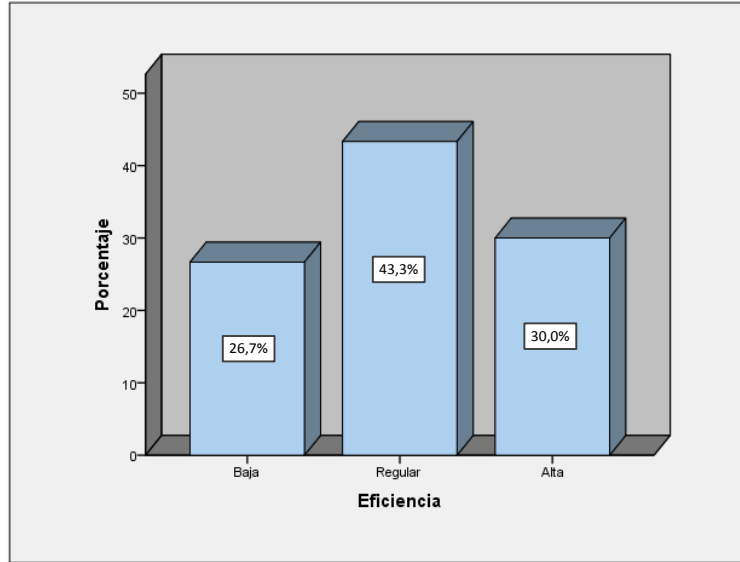


Figura 2. Eficiencia

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Asistencia y puntualidad

Tabla 11

Asistencia y puntualidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	26,6	26,6
Regularmente eficiente	14	46,8	73,4
Eficiente	8	26,6	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a la asistencia y puntualidad, el 26,6 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la asistencia y puntualidad se encuentra en un nivel deficiente; el 46,8 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente; el 26,6 %, se encuentra en un nivel eficiente.

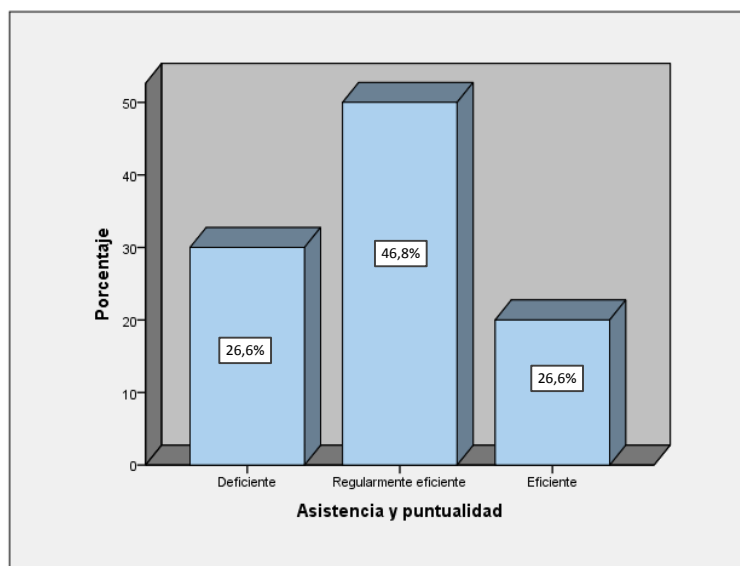


Figura 3. Asistencia y puntualidad

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Resultados

Tabla 12

Resultados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	7	23,3	23,3
Regularmente eficiente	19	63,3	86,7
Eficiente	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En cuanto a los resultados, el 23,3 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que los resultados, se encuentran en niveles deficientes; el 63,3 %, se encuentran en niveles regularmente eficientes; 13,3 %, se encuentra en niveles eficientes.

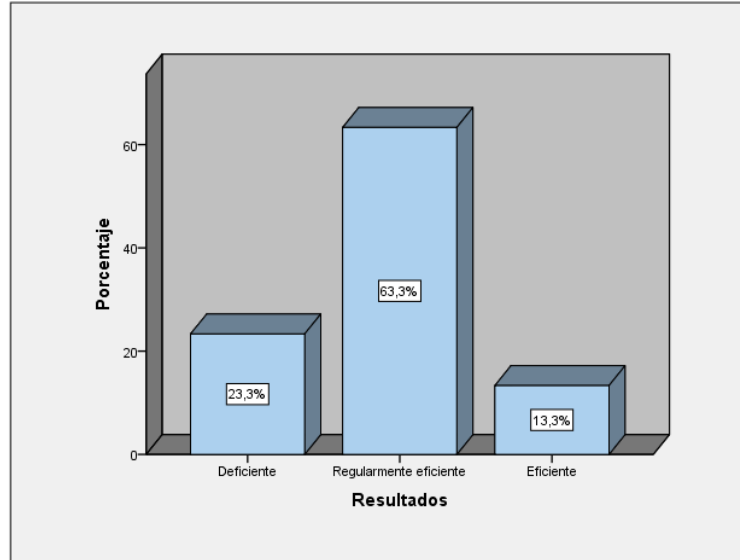


Figura 4. Resultados

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Rendimiento

Tabla 13

Rendimiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	9	30,0	30,0
Regularmente eficiente	11	36,7	66,7
Eficiente	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Como se observa, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que el rendimiento se encuentra en un nivel deficiente; el 36,7 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente y el 33,3 %, se encuentra en un nivel eficiente.

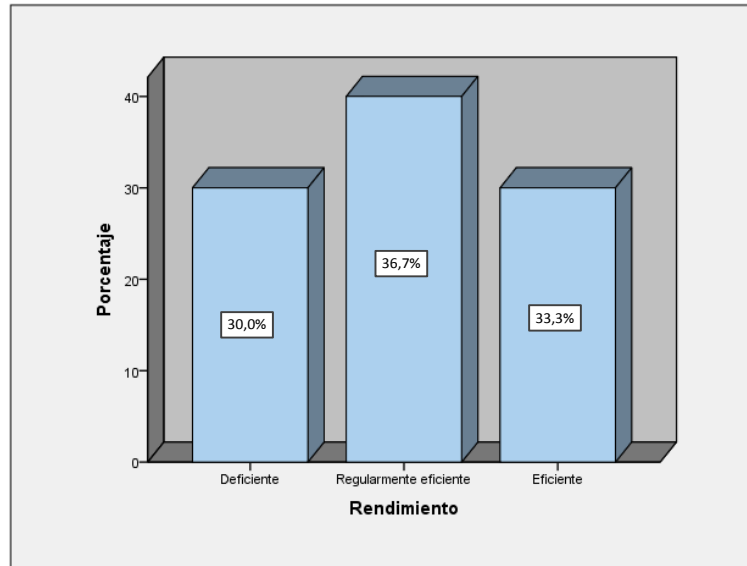


Figura 5. Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Actitud hacia el trabajo

Tabla 14

Actitud hacia el trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	9	30,0	30,0
Regularmente favorable	12	40,0	70,0
Favorable	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En lo referente a la actitud hacia el trabajo, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la actitud hacia el trabajo, se encuentra en un nivel desfavorable; el 40 %, se encuentra en un nivel regularmente favorable; 30 % se encuentra en un nivel favorable.

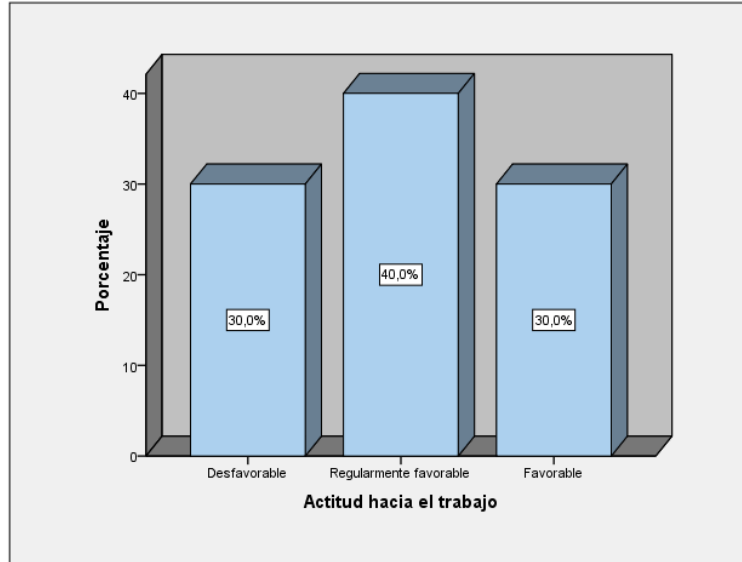


Figura 6. Actitud hacia el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Iniciativa y lealtad

Tabla 15

Iniciativa y lealtad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	26,6	26,6
Regularmente eficiente	13	43,4	70,0
Eficiente	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En lo referente a la iniciativa y lealtad, el 26,6 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la Iniciativa y Lealtad, se encuentra en un nivel deficiente; el 43,4 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente y el 30 % se encuentra en un nivel eficiente.

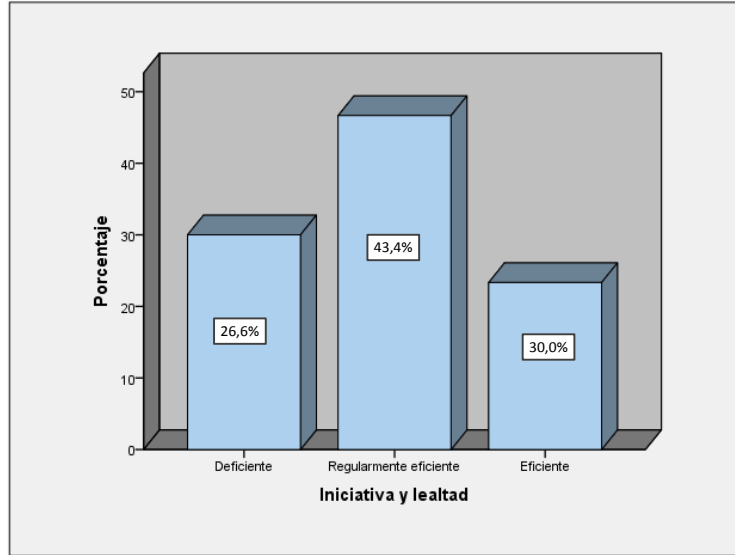


Figura 7. Iniciativa y lealtad

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Creatividad

Tabla 16

Creatividad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	9	30,0	30,0
Regularmente eficiente	13	43,3	73,3
Eficiente	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En lo referente a la creatividad, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la creatividad se encuentra en un nivel deficiente; el 43,3 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente y el 26,7 %, se encuentra en un nivel eficiente.

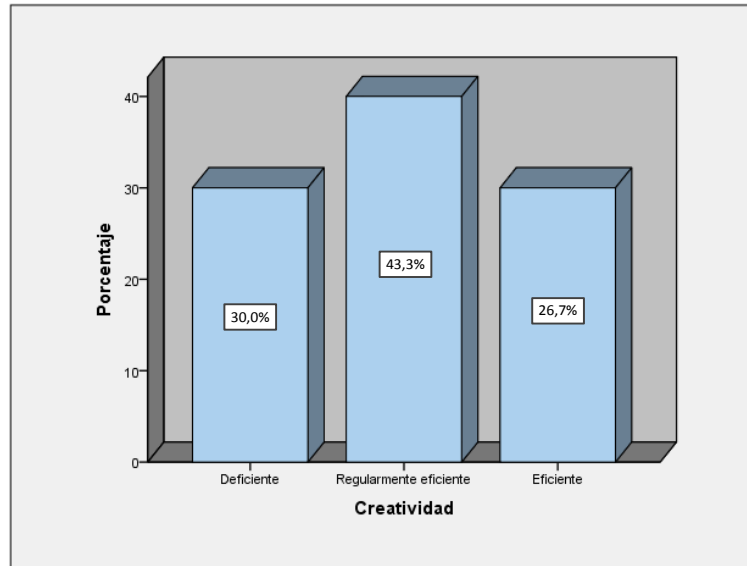


Figura 8. Creatividad

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Eficacia del desempeño laboral

Tabla 17

Eficacia del desempeño laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	9	30,0	30,0
Regular	17	56,7	86,7
Alta	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En lo que respecta a la eficacia del desempeño laboral, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la eficacia del desempeño laboral se encuentra en un nivel bajo, el 56,7 %, se encuentra en un nivel regular; el 13,3 %, se encuentra en un nivel alto.

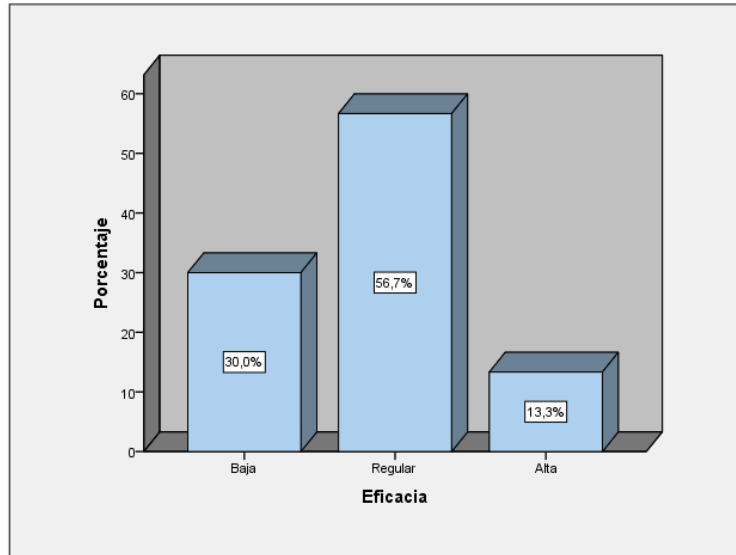


Figura 9. Eficacia del desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Uso del conocimiento

Tabla 18

Uso del conocimiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	9	30,0	30,0
Regularmente eficiente	11	36,7	66,7
Eficiente	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto al uso del conocimiento, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que el uso del conocimiento se encuentra en un nivel deficiente; el 36,7 % se encuentra en un nivel regularmente eficiente; el 33,3 % se encuentra en un nivel eficiente.

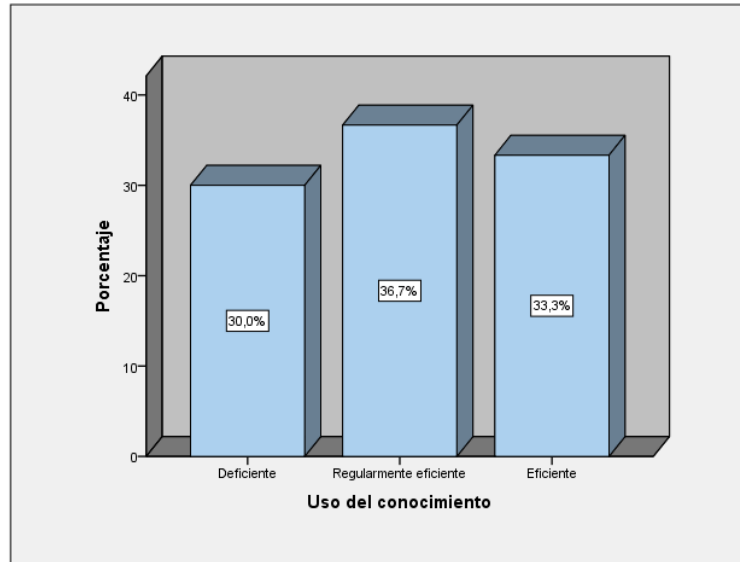


Figura 10. Uso del conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Planeación y organización del trabajo

Tabla 19

Planeación y organización del trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	26,7	26,7
Regularmente eficiente	16	53,3	80,0
Eficiente	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a la planeación y organización del trabajo, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la planeación y organización del trabajo, se encuentra en un nivel deficiente; el 53,3 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente y el 20 % que se encuentra en un nivel eficiente.

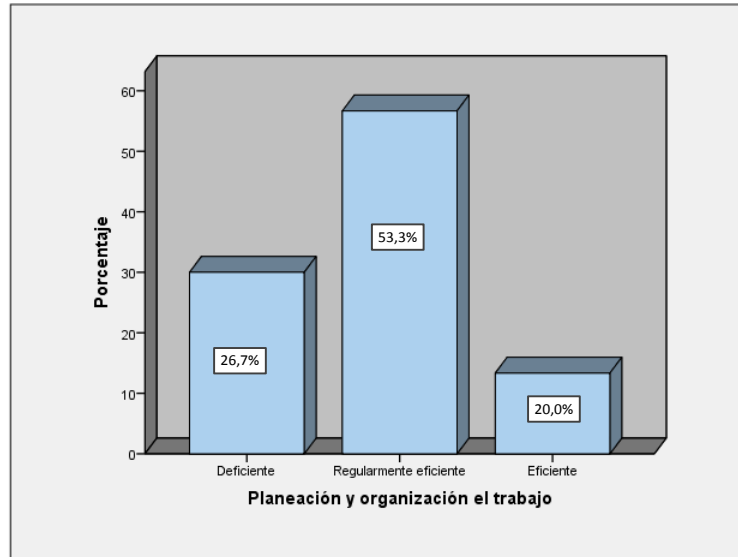


Figura 11. Planeación y organización del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Relaciones interpersonales

Tabla 20

Relaciones interpersonales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	7	23,3	23,3
Regularmente Favorable	15	50,0	73,3
Favorable	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a las relaciones interpersonales, el 23,3 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que las relaciones interpersonales se encuentran en niveles desfavorables; el 50 % se encuentra en niveles regularmente favorables y el 26,7 %, se encuentran en niveles favorables.

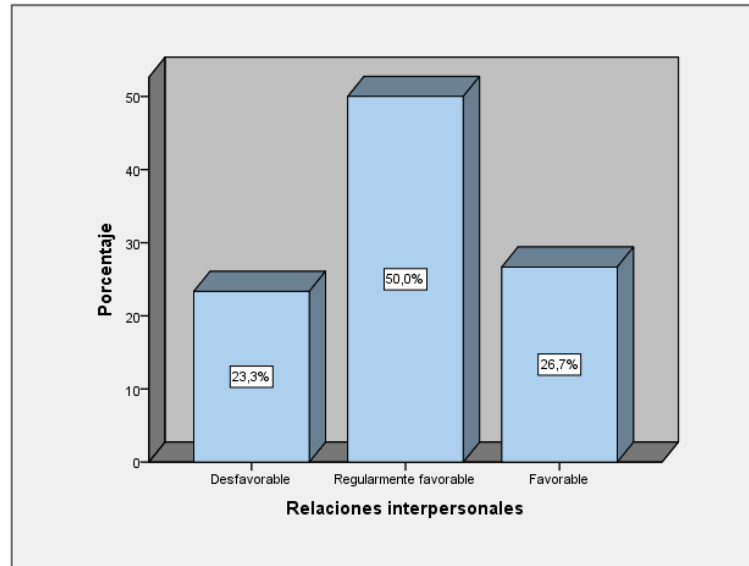


Figura 12. Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Calidad del trabajo

Tabla 21

Calidad del trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	9	30,0	30,0
Regularmente eficiente	14	46,7	76,7
Eficiente	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con relación a la calidad del trabajo, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la calidad del trabajo se encuentra en nivel deficiente; el 46,7 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente; 23,3 %, se encuentra en nivel eficiente.

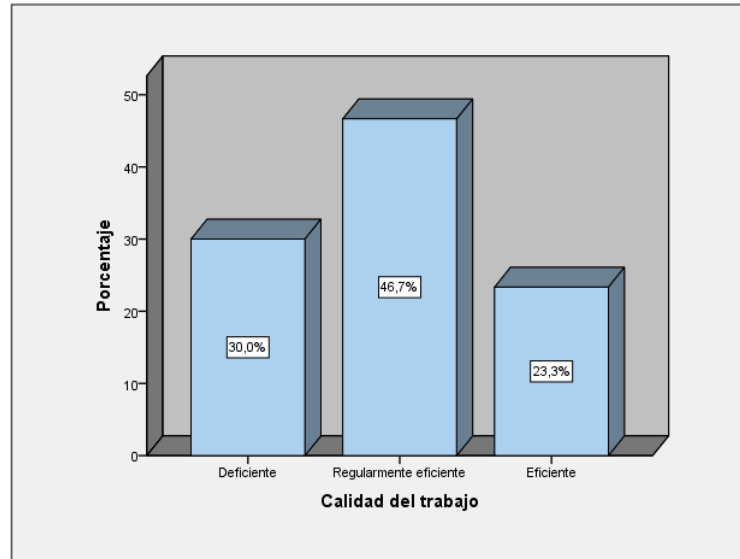


Figura 13. Calidad del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Conocimiento del puesto

Tabla 22

Conocimiento del puesto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	6	20,0	20,0
Regularmente suficiente	13	43,3	63,3
Suficiente	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con relación al conocimiento del puesto, el 20 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que el conocimiento del puesto, se encuentra en nivel insuficiente; el 43,3 % se encuentra en un nivel regularmente suficiente y el 36,7 %, se encuentra en nivel suficiente.

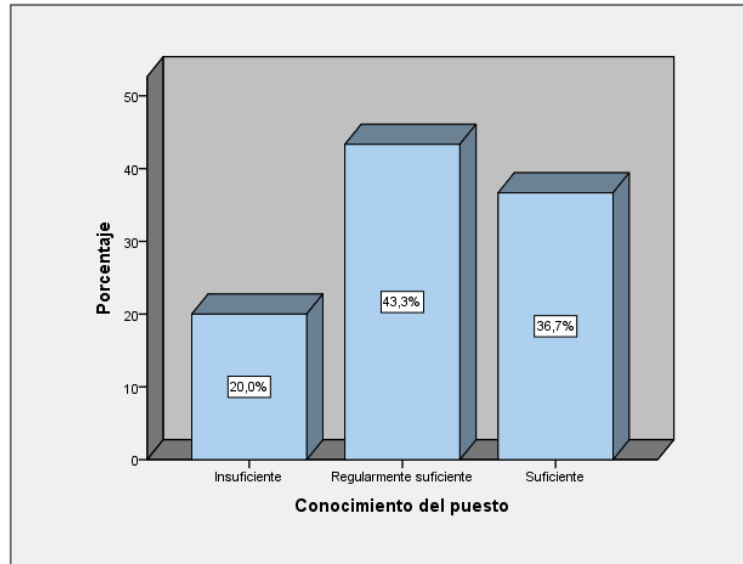


Figura 14. Conocimiento del puesto

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Responsabilidad

Tabla 23

Responsabilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	26,7	26,7
Regularmente eficiente	14	46,7	73,4
Eficiente	8	26,6	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a la responsabilidad, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la Responsabilidad, que se encuentran en un nivel deficiente; el 46,7 % se encuentra en nivel regularmente eficiente y el 26,6 %, se encuentra en nivel eficiente.

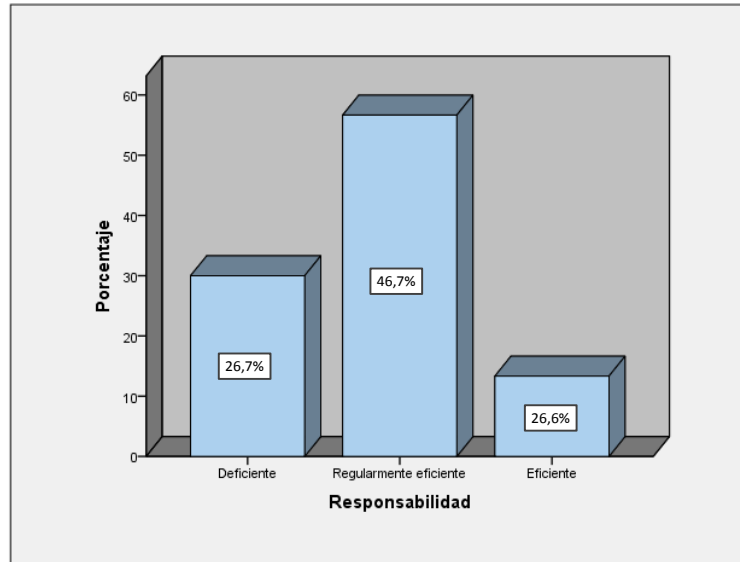


Figura 15. Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Trato y cooperación

Tabla 24

Trato y cooperación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	9	30,0	30,0
Regularmente eficiente	11	36,7	66,7
Eficiente	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto al trato y cooperación, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que el trato y cooperación se encuentra en un nivel deficiente; el 36,7 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente; el 33,3 % se encuentra en un nivel eficiente.

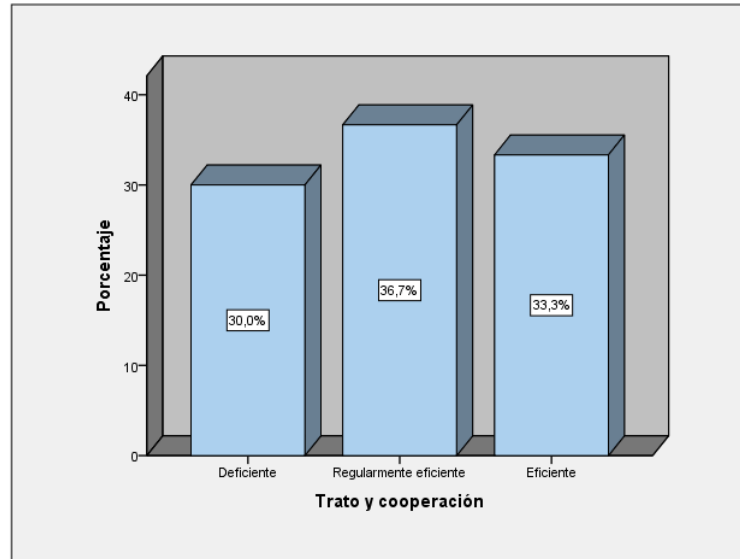


Figura 16. Trato y cooperación

Fuente: Elaboración propia

Variable dependiente: Gestión organizacional

Tabla 25

Gestión organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	26,7	26,7
Regularmente eficiente	16	53,3	80,0
Eficiente	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En lo referente a la gestión organizacional, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la gestión organizacional se encuentra en un nivel deficiente; el 53,3 % se encuentra en un nivel regularmente eficiente; el 20 % se encuentra en un nivel eficiente.

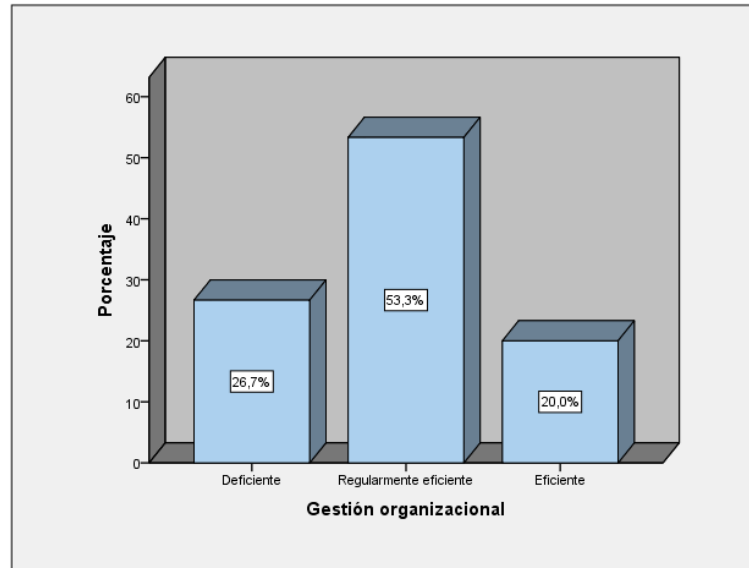


Figura 17. Gestión organizacional

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Estructura formal

Tabla 26

Estructura formal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	8	26,7	26,7
Regularmente adecuada	12	40,0	66,7
Adecuadas	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En cuanto a la estructura formal, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la estructura formal se encuentra en un nivel inadecuada; el 40 % se encuentra en un nivel regularmente adecuada; el 33,3 % se encuentra en un nivel adecuada.

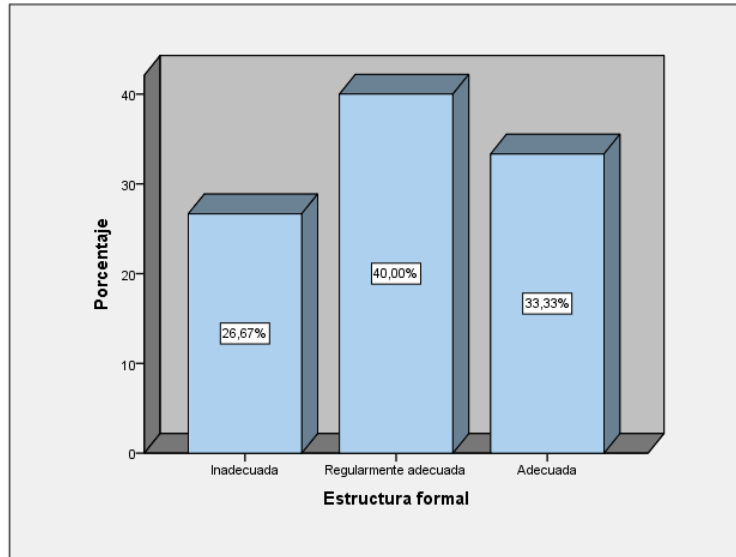


Figura 18. Estructura formal

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Objetivos estratégicos

Tabla 27

Objetivos estratégicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	8	26,7	26,7
Regularmente adecuada	11	36,7	63,3
Adecuada	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a los objetivos estratégicos, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que los objetivos estratégicos se encuentran en niveles inadecuados; el 36,7 % se encuentra en niveles regularmente adecuados; el 36,7 %, se encuentran en niveles adecuados.

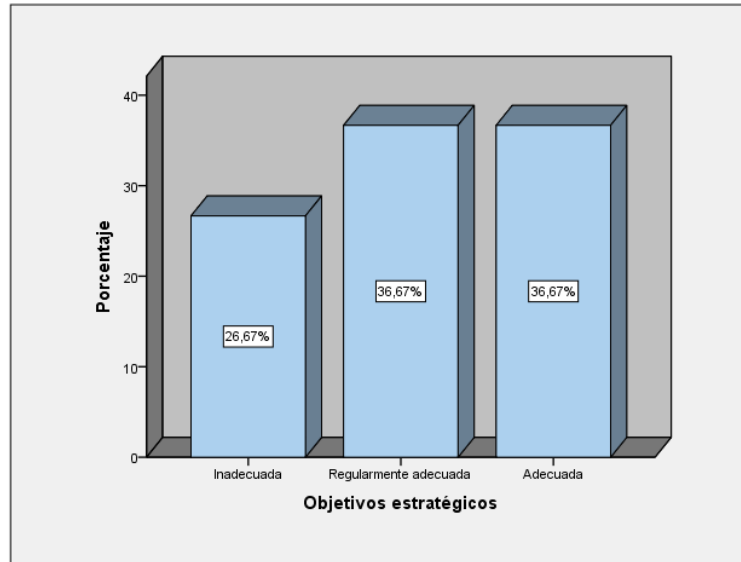


Figura 19. Objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Organigramas

Tabla 28

Organigramas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	8	26,7	26,7
Regularmente adecuado	14	46,7	73,3
Adecuado	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a los organigramas, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que los organigramas se encuentran en niveles inadecuados; el 46,7 %, se encuentran en niveles regularmente adecuados; el 26,7 %, se encuentran en niveles adecuados.

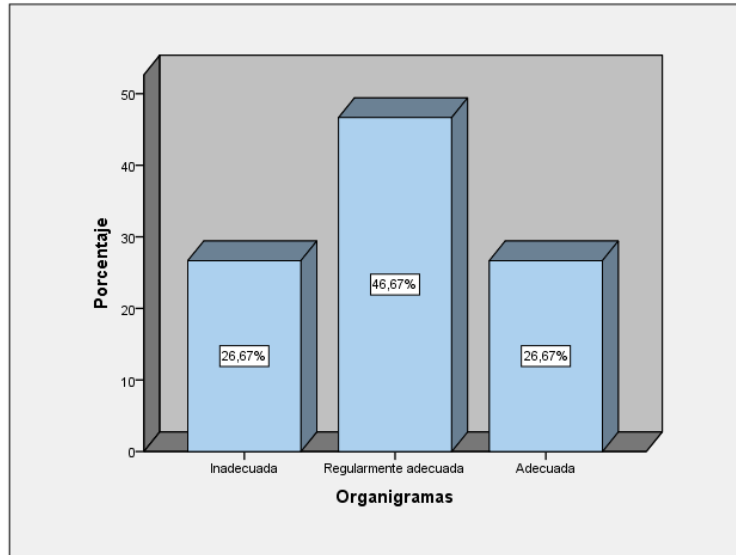


Figura 20. Organigramas

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Manual de organización y funciones

Tabla 29

Manual de organización y funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	8	26,7	26,7
Regularmente adecuado	12	40,0	66,7
Adecuado	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

En lo que se refiere al manual de organización y funciones, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que el manual de organización y funciones, se encuentra en nivel inadecuado; el 40 % se encuentra en nivel regularmente adecuado; el 33,3 % se encuentra en nivel adecuado.

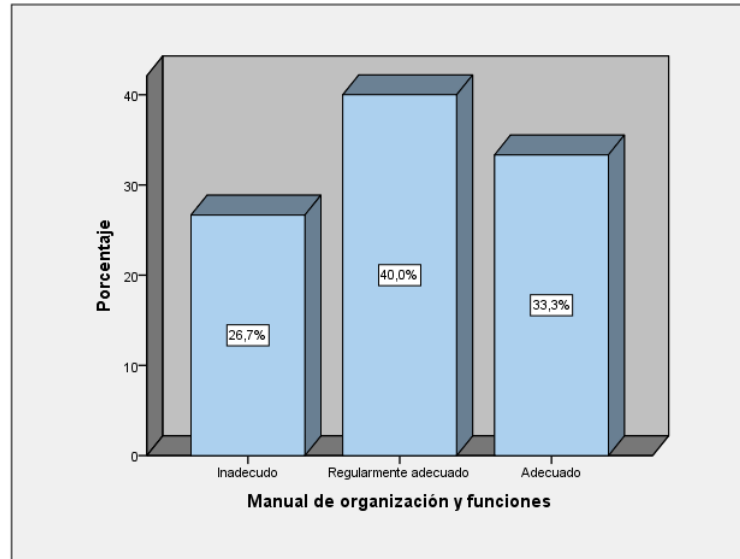


Figura 21. Manual de organización y funciones

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Manual de procedimientos

Tabla 30

Manual de procedimientos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	8	26,7	26,7
Regularmente adecuado	19	63,3	90,0
Inadecuado	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto al manual de procedimientos, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que el manual de procedimientos se encuentra en nivel inadecuado; el 63,3 % se encuentra en nivel regularmente adecuado; el 10 % se encuentra en nivel adecuado.

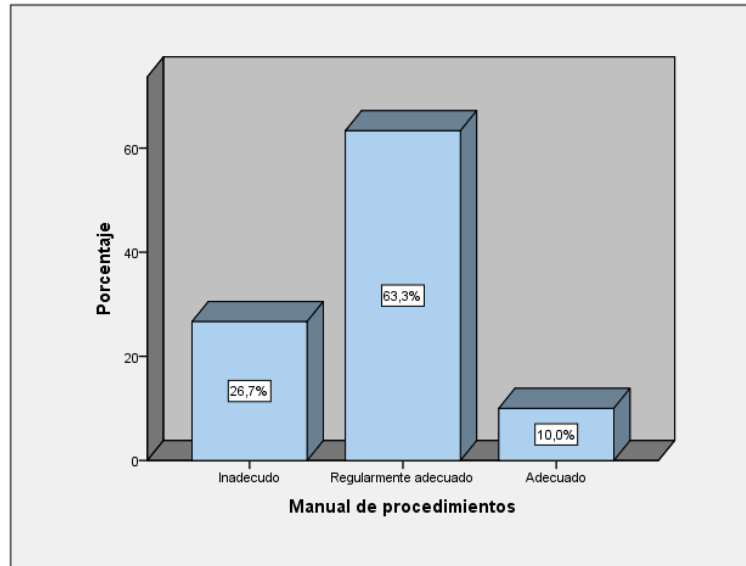


Figura 22. Manual de procedimientos

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Reglamento interno

Tabla 31

Reglamento interno

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	8	26,7	26,7
Regularmente adecuado	15	50,0	76,7
Adecuado	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto al reglamento interno, el 26,7 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que el reglamento interno se encuentra en nivel inadecuado; el 50 % se encuentra en nivel regularmente adecuado; el 23,3 % se encuentra en nivel adecuado.

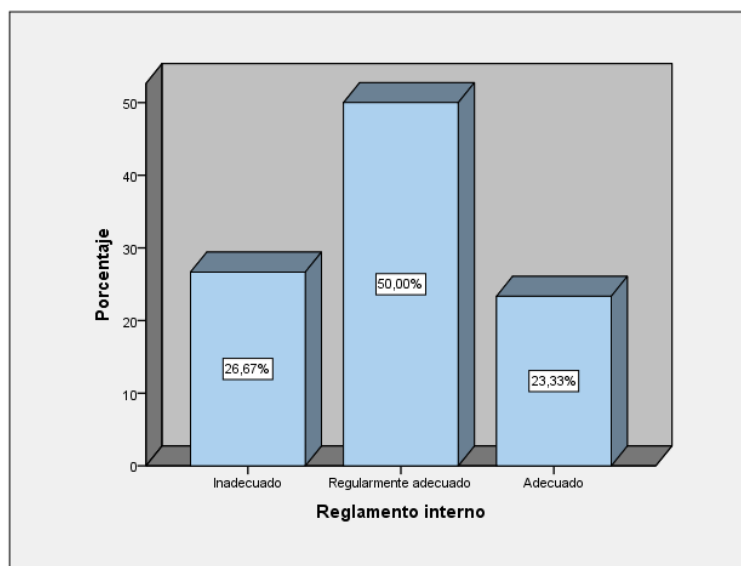


Figura 23. Reglamento interno

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Estructura informal

Tabla 32

Estructura informal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	7	23,3	23,3
Regularmente adecuada	16	53,4	76,7
Adecuada	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a la estructura informal, el 23,3 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la estructura informal se encuentra en nivel inadecuado; el 53,4 %, se encuentra en un nivel regularmente adecuado; el 23,3 %, se encuentra en un nivel adecuado.

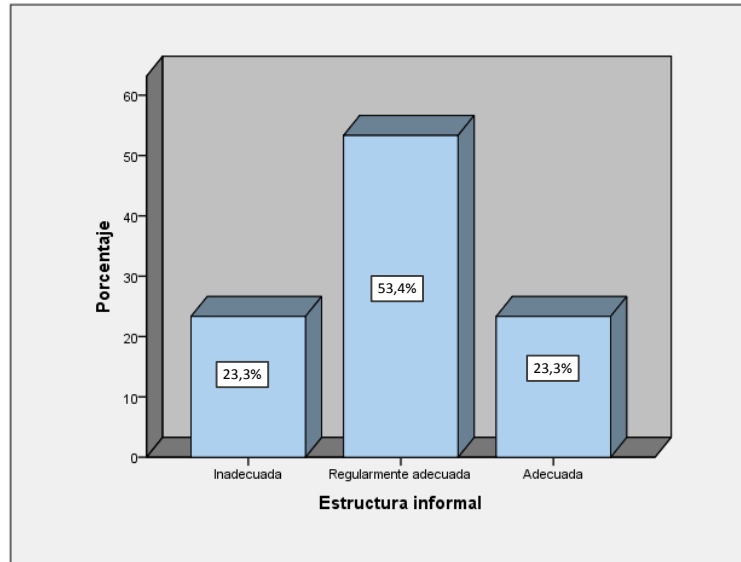


Figura 24. Estructura informal

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Cultura organizacional

Tabla 33

Cultura organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	9	30,0	30,0
Regularmente adecuada	15	50,0	80,0
Adecuada	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a la cultura organizacional, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que la Cultura organizacional se encuentra en nivel inadecuado; el 50 % manifiestan que se encuentra en nivel regularmente adecuado; el 20 % se encuentra en nivel adecuado.

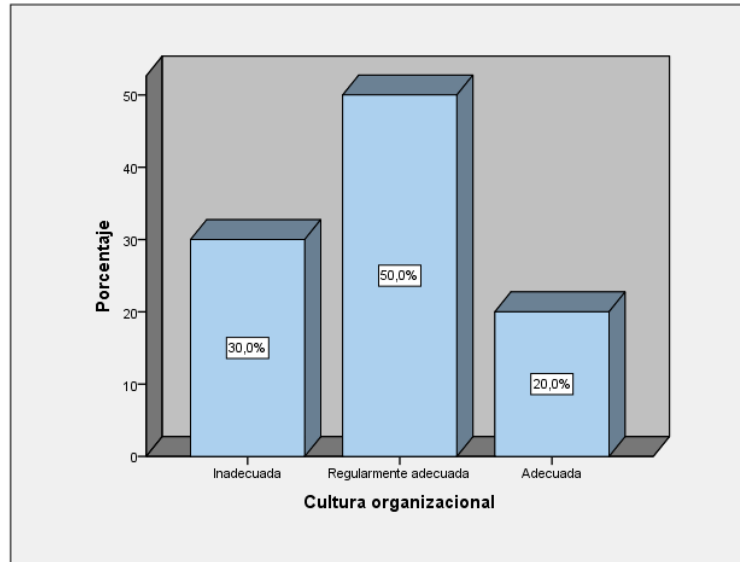


Figura 25. Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Toma de decisiones

Tabla 34

Toma de decisiones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No acertadas	9	30,0	30,0
Regularmente acertadas	10	33,3	63,3
Acertadas	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Interpretación

Con respecto a la toma de decisiones, el 30 % de los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna manifiestan que las tomas de decisiones se encuentran en nivel no acertada; el 33,3 %, se encuentra en nivel regularmente acertada; el 36,7 % se encuentra en nivel acertada.

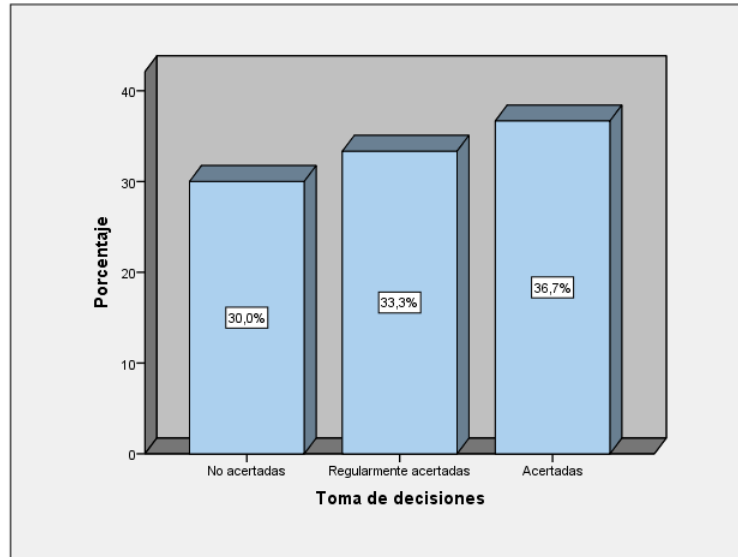


Figura 26. Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

5.3 Contrastación de la hipótesis

Contrastación de la Hipótesis Principal

El desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El desempeño laboral no se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

Hipótesis alterna

H1: El desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

b) **Nivel de significancia:** 0,05

c) **Elección de la prueba estadística:** Rho de Spearman

Correlaciones				
			Desempeño Laboral	Gestión Organizacional
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	0,910**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	30	30
	Gestión Organizacional	Coefficiente de correlación	0,910**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	30	30

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el valor-p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

Contrastación de la primera hipótesis secundaria.

La eficiencia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: La eficiencia en el desempeño laboral no se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

Hipótesis alterna

H1: La eficiencia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Rho de Spearman

Correlaciones				
			Eficiencia	Gestión Organizacional
Rho de Spearman	Eficiencia	Coefficiente de correlación	1,000	0,897**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	30	30
	Gestión Organizacional	Coefficiente de correlación	0,897**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	30	30

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el valor-p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la eficiencia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

Contrastación de la segunda hipótesis estadística

La eficacia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H_0 : La eficacia en el desempeño laboral no se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

Hipótesis alterna

H1: La eficacia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Rho de Spearman

Correlaciones				
			Eficacia	Gestión Organizacional
Rho de Spearman	Eficacia	Coefficiente de correlación	1,000	0,930**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	30	30
	Gestión Organizacional	Coefficiente de correlación	0,930**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	30	30

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el valor-p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la eficacia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.

Contrastación de la tercera hipótesis estadística

La relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015, es significativa.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: La relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015, no es significativa.

Hipótesis alterna

H1: La relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015, es significativa.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: V de Cramer

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	1,173	0,000
	V de Cramer	0,829	0,000
N de casos válidos		30	

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el valor-p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015, es significativa.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con respecto al desempeño laboral, se determinó que es regular en un 40 %. La eficiencia en el desempeño laboral es regular en un 43,3 %. La asistencia y puntualidad es regularmente eficiente en un 46,8 %. Con respecto a los resultados, se determinó que son regularmente eficientes en un 63,3 %. El rendimiento, se determinó que es regularmente eficiente en un 36,7 %. Con respecto a la actitud hacia el trabajo, se determinó que es regularmente favorable en un 40 %. La iniciativa y lealtad son regularmente eficiente en un 43,4 %. La creatividad es regularmente eficiente en un 43,3 %. Los hallazgos se relacionan parcialmente con Marroquín & Pérez (2011), en el estudio “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, concluyeron que los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en

sus funciones. Asimismo, Pérez (2014), en su estudio “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”, encontró que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, debido a la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los jefes. El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se desarrolla en la institución, ya que impide la aportación de nuevas ideas, sugerencias y opiniones lo que cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario. Con respecto al trabajo en equipo existe la falta de apoyo y cooperación entre los compañeros debido a la inexistencia de participación en actividades institucionales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional, así como también se observa la obstaculización de las relaciones entre las diferentes unidades de la institución. Es necesario, referir a Palaci (2005) citado en Pedraza, Amaya y Conde (2010) refiere que el desempeño laboral hace referencia al valor que se espera asignar a la institución de los diferentes hechos de conducta que se dan en un tiempo determinado en un determinado contexto institucional. Si estas conductas de los trabajadores se desarrollan en forma efectiva, entonces, el ente conseguirá la eficiencia organizacional; sin

embargo la eficiencia en el desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna se desarrolla en forma regular.

La eficacia del desempeño laboral, se determinó que es regular en un 56,7 %. El uso del conocimiento es regularmente eficiente en un 36,7 %. La planeación y organización del trabajo son regularmente eficientes en un 53,3 %. Las relaciones interpersonales, son regularmente favorables en un 50 %. La calidad del trabajo, es regularmente eficiente en un 46,7 %. El conocimiento del puesto es regularmente suficiente en un 43,3 %. La responsabilidad es regularmente eficiente en un 46,7 %. El trato y cooperación, son regularmente eficientes en un 36,7 %. Tales resultados se relacionan parcialmente con Ramírez (2014), quien en su estudio “Diagnóstico del clima organizacional y el desarrollo del desempeño laboral del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015”, concluyó que en la Dirección Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación de Santa Elena, es evidente que el ambiente laboral es inadecuado, tienen un limitado cumplimiento de los objetivos planteados originalmente, generando un deficiente desarrollo de las habilidades personales en los servidores públicos de la Institución. Se determinó que no se ha definido una estructura orgánica que identifique los niveles jerárquicos de la Dirección

Provincial del Registro Civil, Identificación y Cedulación de Santa Elena, provocando una escasa comunicación interna y la toma de decisiones inadecuadas. Asimismo, se relaciona con Toala (2014), quien en su estudio “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa - 2013”, concluye que el Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos. El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para que se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos.

Asimismo, se relaciona en alguna medida con Salamanca (2013), quien en su estudio “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna 2009”, concluyó que el tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es el Autoritario Paternalista. El nivel promedio de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es “medio”. Se ha comprobado que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG según el estudio estadístico realizado. Aquí, es necesario referir a Robbins (2004) citado en

Pedraza, Amaya y Conde (2010), quien señala que es la fijación de fines, la cual activa la conducta y optimiza el desempeño, a través del esfuerzo que pone el individuo a lograr las metas. Por su parte, Chiavenato (2004) indica que el desempeño es la conducta del evaluado, para el logro de objetivos determinados. No obstante la eficacia del desempeño laboral es regular.

Con respecto a la gestión organizacional, se determinó que es regularmente eficiente en un 53,3 %. La estructura formal es regularmente adecuada en un 40 %, los objetivos estratégicos se determinó que son regularmente adecuados en un 36,7 %, de igual forma es eficiente en un 36,7 %, los organigramas son regularmente adecuadas en un 46,7 %, el manual de organización y funciones es regularmente adecuado en un 40 %, el manual de procedimientos es regularmente adecuado en un 63,3 %, el reglamento interno es regularmente adecuado en un 50 %. Con respecto a la estructura informal, es regularmente adecuada en un 53,4 %, la cultura organizacional es regularmente adecuada en un 50,0 %, la toma de decisiones es regularmente acertada en un 33,3 % y es acertada en un 36,7 %. Los resultados referidos se relacionan en alguna medida con Narváez, Gutiérrez & Senior, (2011), quienes en su estudio “Gestión organizacional” concluyó que la organización empresarial como sistema

adaptativo complejo se corresponde con los rasgos característicos que sirven de base para sustentar tal definición, a partir del conjunto de relaciones existentes entre los individuos y partes que la integran, y que a la vez conforman un “todo”, representativo de la organización en su estructura. Ese todo posee cualidades que emergen de sí mismo, imprimiéndole cierto equilibrio y estabilidad, aun cuando esté inmerso en un ambiente de profunda imprevisibilidad, disonancias e indeterminaciones. En relación a cómo deben ser gestionadas las organizaciones empresariales (complejas) en el marco de la postmodernidad, se aboga por una visión gerencial estratégicamente situada más allá de las convencionales posturas y teorías administrativas reduccionistas, apelando a principios que admiten la complementariedad y los antagonismos.

Asimismo, se relaciona parcialmente con Baque, M. (2014), quien en su estudio “Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí”, encontró que la empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos, situación que incide en el desconocimiento, incumpliendo y en la duplicidad de funciones en el talento humano de la empresa, lo que resta la calidad en los servicios

de la empresa hotelera. Actualmente no se ejecutan procesos de capacitación al personal del sector hotelero de la zona Sur de Manabí, por ello es más limitado el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones. La Empresa Hotelera de la zona Sur de Manabí carece de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal por lo cual no se puede determinar una adecuada jerarquía en el personal en base a sus actitudes, capacidades y talentos reales.

Además, se relaciona parcialmente con Tamayo, Del Río y García (2014), quienes en su estudio “Gestión organizacional basado en el logro de objetivos, de España”, concluyeron que las organizaciones son sistemas de información, sistemas de comunicación, y sistemas de toma de decisiones, siendo los seres humanos la esencia de la diferencia entre la diversidad de organizaciones y su aproximación hacia el éxito o fracaso. De tal manera que una organización exitosa, lo es, en concordancia con las relaciones existentes entre sus seres humanos, debido a que son las personas quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de esquemas adecuados de comunicación, manejo de información y toma de decisiones, y, por ende, generación de entregables tanto tangibles como intangibles, finales y/o intermedios, a partir del

cumplimiento de objetivos. Es así, como la gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos, es afectada por la interacción de las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en las cualidades de los entregables, desde los cuales, se generan mediciones de desempeño de carácter individual y/o grupal. De otra parte, una organización con distanciamientos en los procesos de confianza requeridos para el correcto desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de productividad, ocasionará a su vez, una toma de decisiones distanciada de lo apropiado de acuerdo a las circunstancias, y esto, acarrearía graves consecuencias al carecer el desarrollo organizacional de soporte estructural. En este sentido, se requiere de una planeación detallada en términos de las condiciones mínimas de los diferentes entregables, en conjunto con la valoración de relevancia de dichos entregables para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al respecto, la gestión organizacional es el proceso gerencial previo, el cual necesita de una estructura organizacional que proporcionara forma y acción a los procesos de comunicación y decisión, para lograr la eficiencia de la organización, así como la mejora continua y valor agregado a la institución. Al respecto, Narváez, Gutiérrez & Senior, (2011) señala que la gestión organizacional es un proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades

interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos; por lo que se determina que en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, no evidencia una efectiva gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, sobre todo tal aspecto, requiere del ejercicio de una coordinación de actividades efectivas.

CONCLUSIONES

1. El desempeño laboral, se determinó que es regular en un 40 %, sobre todo debido a que la eficiencia en el desempeño laboral es regular en un 43,3 %, la asistencia y puntualidad se determinó que es regular en un 46,8 %. Y los resultados son regularmente eficiente en 63,3 %.
2. La eficacia del desempeño laboral, se determinó que es regular en un 56,7 %, sobre todo debido a que la planeación y organización del trabajo, es regularmente eficiente en un 53,3 %, las relaciones interpersonales, se determinó que son regularmente favorables en un 50 %, la calidad del trabajo es regularmente eficiente en un 46,7 %, de igual forma la responsabilidad es regularmente eficiente en un 46,7 %.
3. Se determinó que la gestión organizacional es regularmente eficiente en un 53,3 %, sobre todo debido a que la estructura formal es regularmente adecuada en un 40 %, los organigramas, son regularmente adecuados en un 46,7 %, el manual de organización y funciones es regularmente adecuado en un 40 %, el manual de procedimientos es regularmente adecuado en un 63,3 %, el reglamento

interno es regularmente adecuado en un 50 %. Con respecto a la estructura informal, es regularmente adecuada en un 53,4 %, sobre todo, debido a que la cultura organizacional es regularmente adecuada en un 50 %, y la toma de decisiones es regularmente acertada en 33,3 % y es acertada en un 36,7 %.

4. A un nivel de confianza del 95 %, el desempeño laboral y la gestión organizacional sí están relacionados, tal como se evidencia en los resultados obtenidos en la prueba estadística Phi V de Cramer, de acuerdo al p valor = 0.000, por lo que se indica que existe una alta relación significativa.

RECOMENDACIONES

1. Al Gerente de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, disponga que el Jefe de Personal elabore el Programa de intervención Administrativa, a través de un Modelo de desempeño laboral, basado en el enfoque por resultados, adecuar a la Ley del Servicio Civil - SERVIR para optimizar la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna.
2. Al Jefe de Personal, considere en el Modelo de desempeño laboral, basado en el enfoque por resultados, considere la eficiencia en el desempeño laboral, sobre todo el fortalecimiento de la actitud hacia el trabajo y la creatividad, con el propósito de optimizar la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna.
3. A los funcionarios y trabajadores, coadyuven a la eficacia en el desempeño laboral, sobre todo con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la calidad del trabajo, para elevar la efectividad en la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna.

4. A los directivos y trabajadores, desarrollen reuniones de trabajo permanente para el fortalecimiento de la relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015, a través de una visión estratégica conjunta, coincidente en el éxito de la gestión organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (3 ed.). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). *Desempeño y evaluación de 360ª*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica. Applications for organization and management".
En: *Academy*.

Baque, M. (2014). Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí. (Tesis de doctorado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo - Perú.

Barnard, C. (1938). *La función de los ejecutivos*. Universidad de Cambridge.

Born, H. & J. Bachmann (2006) *Adding value to farm products – an overview*. ATTRA – National Sustainable Agriculture Information Service. California: Sage Publications.

- Carrión, M. (2013). Planeación estratégica para la empresa Comercial “FERVAZ” de la ciudad de Loja periodos 2012-2016. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Loja. Ecuador.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana. México. Editores SADECV.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Child, J. (1972). “Organizational structure, environment and performance: the roce of strategic choice”. En: *Sociology*, 6(1): 1-22.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Deming, W. E. (1982). *Out of crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Noriega Editores. México.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading.
- Gomez-Mejia, L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.

González, J. (2004). *Relaciones interpersonales*. México: Editorial Manual Moderno.

Haptom, D. (1997). *Administración*. 3ra. Edición. MC. Graw Hill.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México: Mc. Graw Hill.

ITCILO (s.f.). El estado del valor agregado. Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de <http://training.itcilo.org/actrav/finance/hedderwick/c26.htm>

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). "General system theory: MA: Addison-Wesley.

March, J. & Herbert, S. (1969). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ediciones Ariel.

Marín-Idárraga, D. A. (2012). "Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración". En: *Innovar*.

Marín-Idárraga, D. y Cuartas-Marín, J. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXII, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 153-168 Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

- Marroquín, S. & Pérez, L. (2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. (Tesis de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala C.A.
- Montoya, D. (2016). Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Munch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.
- Narvárez, M.; Gutiérrez, C. & Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XVII, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 27-48 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Harvard University Press). *New York: Free Press of Management Journal*, 15(4): 447-465.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España. *Reglamento de la Ley Orgánica del trabajo de Venezuela (2007)*. Ediciones Juan Garay. Caracas.

Pérez, F. & Herrán, J. (2014). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha). (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador en Quito – Ecuador.

Porter, L. W. (1980). "Organization structure and performance: A critical review". En: *Academy of Management Review*, 5(1): 49-64.

Porret, M. (2012). *Gestión de personas*. Madrid: Graficas Dehon.

Queipo, B. & Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela*.

Ramírez, (2014). Diagnóstico del clima organizacional y el desarrollo del desempeño laboral del Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015. (Tesis de grado). Universidad Estatal Península de Santa Elena, en La Libertad. Ecuador.

Rapert, M., & Wren, B. (1998). "Reconsidering organizational structure: A dual perspective of frameworks and process". En: *Journal of Managerial Issues*, 10(3): 287-302.

Rivero, N. (2005). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona

educativa del estado Carabobo. (Tesis de especialización).
Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México. Prentice Hall.

Salamanca, M. (2013). Clima organizacional y desempeño laboral de los
trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge
Basadre Grohmann, Tacna 2009. (Tesis de maestría). Universidad
Nacional Jorge Basadre Grohmann, en Tacna – Perú.

Sánchez, A. (2005). Las teorías de la organización y el moderno
pensamiento administrativo. Una visión Interdisciplinaria Cuadernos
Latinoamericanos de Administración, vol. 1, núm. I, 2005, pp. 87-94.

Schurman, G. F., (1992). La organización como una red de significados
compartidos. FCE/UBA.

Schürmann, G. (2007). *La teoría crítica en el conocimiento sobre las
organizaciones*. IIATA. FCEyE, UNR, (Director: José Serlin).

Serres, A. (2014). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para
una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial.
Universidad Politécnica de Valencia. España.

Sexton, W. (2005). *Teorías de la Organización* (9 reimp). México: Trillas.

Tamayo, Y.; Del Río, A. y García, D. (2014). Modelos de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*. Vol. 5 Núm. 11. Noviembre. España.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New.

Toala, S. (2014). Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa-2013. (Tesis de Doctorado). Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo. Perú.

Vásquez, L. & Zuluaga, B. (2008). “Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot en el período II del 2007 y I del 2008” (Tesis de grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Girardot. Colombia.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* 5ta. ed. México: McGraw-Hill.

b. LINKOGRAFÍA

FAO (2004) Las Buenas Prácticas Agrícolas. Recuperado de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/AI010s/AI010s00.pdf>

ANEXOS

ANEXO
MATRIZ DE CONSISTENCIA

DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE TACNA,
AÑO 2015

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Operacionalización de variables			METODOLOGIA
			Variable	Dimensiones	Indicadores	
<p>Problema Principal ¿De qué manera el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015?</p> <p>Problemas específicos a) ¿Cómo la eficiencia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015?</p>	<p>Objetivo General Determinar si el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.</p> <p>Objetivos Específicos a) Establecer si la eficiencia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.</p>	<p>Hipótesis principal El desempeño laboral se relaciona significativamente en la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.</p> <p>Hipótesis secundarias a) La eficiencia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.</p>	Desempeño laboral	Eficiencia en el desempeño laboral	Asistencia y puntualidad	<p>Tipo de investigación Básico</p> <p>Nivel de investigación Relacional</p> <p>Tipo del diseño de la investigación -No experimental -Descriptivo -Relacional</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p> <p>Población La población objetivo en</p>
					Resultados	
Rendimiento						
Actitud hacia el trabajo						
Iniciativa y lealtad						
Creatividad						
Eficacia en el desempeño laboral	Uso del conocimiento					
	Planeación y organización del trabajo					
	Relaciones interpersonales					
	Calidad del trabajo					
	Conocimiento del puesto					
	Responsabilidad					
	Trato y cooperación					
Gestión organizacional				Estructura formal	Objetivos estratégicos	
					Organigramas	
					Manual de organización y funciones	
					Manual de procedimientos	

<p>Tacna, año 2015?</p> <p>b) ¿De qué forma la eficacia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015?</p>	<p>Tacna, año 2015.</p> <p>b) Establecer si la eficacia en el desempeño laboral se relaciona con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.</p> <p>c) Determinar la relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.</p>	<p>b) La eficacia en el desempeño laboral se relaciona significativamente con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015.</p> <p>c) La relación entre el desempeño laboral con la gestión organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, año 2015, es significativa.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1196 228 1379 406"></td> <td data-bbox="1379 228 1541 406"></td> <td data-bbox="1541 228 1742 304">Reglamento interno</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1196 304 1379 406"></td> <td data-bbox="1379 304 1541 406">Estructura informal</td> <td data-bbox="1541 304 1742 406">Cultura organizacional</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1196 406 1379 1236"></td> <td data-bbox="1379 406 1541 1236"></td> <td data-bbox="1541 406 1742 1236">Toma de decisiones</td> </tr> </table>			Reglamento interno		Estructura informal	Cultura organizacional			Toma de decisiones	<p>estudio estuvo conformada por los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, siendo un total de 30.</p> <p>Muestra: Se utilizó una muestra censal, es decir, que se trabajó con toda la población.</p> <p>Procesamiento de datos Para ello, se utilizarán: El SPSS 22 y el Excel. Asimismo, se utilizará la estadística descriptiva e inferencial.</p>
		Reglamento interno											
	Estructura informal	Cultura organizacional											
		Toma de decisiones											

Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

DESEMPEÑO LABORAL EN LA SOCIEDAD DE
BENEFICENCIA PÚBLICA DE TACNA, AÑO 2015.

Elaborado por:

Lic. Roger Carlos Carpio Guillermo

TACNA – PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

DESEMPEÑO LABORAL EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE TACNA, AÑO 2015.

INSTRUMENTO.

ESTIMADO Sr. Sra. Srta.

Nos encontramos realizando un estudio, respecto al desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia de Tacna, año 2015; es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4
	Eficiencia				
	Asistencia y puntualidad				
1	La asistencia permanente de los trabajadores contribuye a una óptima gestión organizacional.				
2	Las puntualidad permanente de los trabajadores son puntuales contribuye a una óptima gestión organizacional.				
	Resultados				
3	Los resultados del desempeño laboral de los trabajadores permiten lograr la eficiencia de la gestión organizacional.				
4	Los resultados de del desempeño laboral de los trabajadores permite lograr la eficacia de los trabajadores.				
	Rendimiento				
5	Existe un alto rendimiento de los trabajadores, como resultado de la motivación a través de la gestión organizacional.				
6	Los trabajadores son motivados por su alto rendimiento.				
	Actitud hacia el trabajo				
7	Se evidencia la actitud hacia el trabajo, que coadyuva a elevar la calidad de la gestión organizacional.				
8	Los trabajadores reconocen que su actitud hacia el trabajo contribuye al éxito organizacional.				
	Iniciativa y lealtad				
9	La iniciativa de los trabajadores permite lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.				
10	La lealtad de los trabajadores contribuye a fortalecer la gestión organizacional.				
	Creatividad				
11	La creatividad de los trabajadores ha permitido a elevar la calidad del servicio.				

12	La creatividad de los trabajadores ha permitido a elevar la imagen institucional.				
	Eficacia				
	Uso del conocimiento				
13	El uso del conocimiento adecuado permite a los trabajadores desarrollar sus labores con eficiencia.				
14	El uso del conocimiento permite la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores.				
	Planeación y organización del trabajo				
15	El desempeño laboral permite una adecuada gestión organizacional.				
16	La organización del trabajo de los trabajadores permite dar valor agregado a su labor diaria.				
	Relaciones interpersonales				
17	Las relaciones interpersonales de los trabajadores han permitido brinda un buen clima laboral.				
18	Las relaciones interpersonales de los trabajadores han permitido brinda un buen clima laboral.				
	Calidad del trabajo				
19	La calidad del trabajo de los trabajadores ha permitido elevar la eficiencia de la gestión organizacional.				
20	La calidad del trabajo de los trabajadores ha permitido elevar la productividad del servicio.				
	Conocimiento del puesto				
21	El conocimiento del puesto de los trabajadores ha permitido cumplir con los objetivos de la institución.				
22	El conocimiento del puesto de los trabajadores ha permitido lograr la eficacia de los trabajadores.				
	Responsabilidad				
23	La responsabilidad de los trabajadores contribuye a lograr la eficiencia de su labor.				

24	La responsabilidad de los trabajadores contribuye a lograr la eficacia de su labor.				
	Trato y cooperación				
25	El trato de los trabajadores permite elevar la calidad del servicio.				
26	La cooperación de los trabajadores permite fortalecer las relaciones interpersonales.				

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SOCIEDAD DE
BENEFICENCIA PÚBLICA DE TACNA, AÑO 2015.

Elaborado por:

Lic. Roger Carlos Carpio Guillermo

TACNA – PERÚ

2015

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA
PÚBLICA DE TACNA, AÑO 2015.**

INSTRUMENTO

ESTIMADO Sr. Srta. Sra.

Nos encontramos realizando un estudio sobre la Gestión Organizacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna, AÑO 2015, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4
	Estructura formal				
	objetivos/estrategias				

1	En la Beneficencia Pública de Tacna se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales.				
2	En la Beneficencia Pública de Tacna se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables.				
	Organigramas				
3	La estructura organizativa de la Institución es adecuada para lograr un buen clima institucional entre el personal.				
4	La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente.				
5	Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución.				
	Manual de organizaciones y funciones				
6	La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con Manual de Organización y Funciones definido, aprobado y vigente.				
7	Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas en documentos como manuales o resoluciones.				
8	En la selección de personal para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los postulantes.				
9	Existe delegación de responsabilidades y promoción en la institución.				
10	Conoce Ud. las tareas o funciones específicas que debe realizar en su Centro laboral.				
	Manual de procedimientos administrativos				
11	Los procesos y procedimientos administrativos de la institución están explicitados en el Manual de Procesos administrativos.				
	Reglamento interno				

12	La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa.				
13	Los deberes y derechos de los directivos y trabajadores de la Beneficencia Pública de Tacna están expuestos en el Reglamento Interno.				
14	Las sanciones y estímulos de los trabajadores y directivos de la Beneficencia Pública de Tacna están expuestos en el Reglamento Interno, en concordancia con las Leyes vigentes.				
15	Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal.				
	Estructura Informal				
	Cultura organizacional				
16	Los directivos de la Beneficencia Pública de Tacna promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.				
17	Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios.				
18	Considera que en la Beneficencia Pública de Tacna existe un buen ambiente de trabajo.				
19	Está de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades en favor de la Beneficencia Pública de Tacna.				
20	El comportamiento organizacional en su Beneficencia Pública de Tacna es bueno.				
21	La organización en la Beneficencia Pública de Tacna permite el trabajo en equipo de su personal.				
22	Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo.				

23	Las disputas o conflictos internos entre miembros de la Beneficencia Pública de Tacna, constituyen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo institucional.				
24	En la Beneficencia Pública de Tacna generalmente se cultiva los valores.				
25	El equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos.				
26	Las “diferencias culturales” o la confrontación intelectual, cuando se asumen comportamientos prejuiciosos entre miembros de la Beneficencia Pública de Tacna, originan la disociación entre pares de la institución.				
27	Se siente motivado trabajando en la Institución.				
28	La presencia de sistemas administrativos inadecuados en la Beneficencia Pública de Tacna genera una deficiente comunicación con su entorno inmediato (público interno y externo).				
29	Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior.				
	Toma de decisiones				
30	En la Beneficencia Pública de Tacna se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.				
31	Participa en la toma de decisiones en beneficio de la Beneficencia Pública de Tacna.				

RESULTADOS

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) y Siempre (5).

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRONBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente.

ALPHA DE CRONBACH: DESEMPEÑO LABORAL

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,988	26

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,993, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Desempeño Laboral” es de alta confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,991	31

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.994 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión Organizacional” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, les da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL																										
EFICIENCIA												EFICACIA														
Asist. y Punt.		Resultados		Rendimiento		Actitud		Iniciativa		Creatividad		Uso		Planeación		Relac. Interp.		Calidad		Conocimiento		Responsab.		Trato y Coop.		
item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22	item 23	item 24	item 25	item 26	
Sujeto1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Sujeto2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
Sujeto3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
Sujeto4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
Sujeto5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
Sujeto6	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
Sujeto7	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Sujeto8	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1
Sujeto9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto10	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
Sujeto11	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2
Sujeto12	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Sujeto13	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Sujeto14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sujeto15	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
Sujeto16	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
Sujeto17	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2
Sujeto18	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
Sujeto19	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
Sujeto20	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ORGANIZACIONAL																															
ESTRUCTURA FORMAL															ESTRUCTURA INFORMAL																
Objetivos		Organigramas			Manual de Organizac. y Funciones					MPA	Reglamento interno					Cultura Organizacional													Toma de Dec.		
item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20	item21	item22	item23	item24	item25	item26	item27	item28	item29	item30	item31	
Sujeto1	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
Sujeto2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
Sujeto3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
Sujeto4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
Sujeto5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
Sujeto6	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	
Sujeto7	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	
Sujeto8	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	
Sujeto9	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	
Sujeto10	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	
Sujeto11	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	
Sujeto12	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
Sujeto13	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
Sujeto14	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
Sujeto15	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
Sujeto16	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	
Sujeto17	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	
Sujeto18	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	
Sujeto19	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
Sujeto20	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
ESCUELA DE POSGRADO – MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE EL INSTRUMENTO : Cuestionario

DIRIGIDO A : A los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Mgr. Gladys Pilar Limache Arocutipa

VARIABLE N° 1 : Desempeño Laboral

VALORACIÓN :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5


.....
FIRMA DEL DOCENTE EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN
VARIABLE 1: DESEMPEÑO LABORAL

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OB					
				Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR			RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO LABORAL	EFICIENCIA	Asistencia y puntualidad	La asistencia a cabalidad de los trabajadores contribuye a una óptima gestión organizacional.						X		X		X					
			Las puntualidades de los trabajadores son puntuales contribuye a una óptima gestión organizacional.						X		X		X		X			
		Resultados	Los resultados del desempeño laboral de los trabajadores permiten lograr la eficiencia de la gestión organizacional.						X		X		X		X			
			Los resultados de del desempeño laboral de los trabajadores permite lograr la eficacia de los trabajadores.						X		X		X		X			

		Rendimiento	Existe un alto rendimiento de los trabajadores, como resultado de la motivación a través de la gestión organizacional.							X		X		X		X				
			Los trabajadores son motivados por su alto rendimiento.						X		X		X		X					
		Actitud hacia el trabajo	Se evidencia la actitud hacia el trabajo, que coadyuva a elevar la calidad de la gestión organizacional.							X		X		X		X				
			Los trabajadores reconocen que su actitud hacia el trabajo contribuye al éxito organizacional.							X		X		X		X				
		Iniciativa y lealtad	La iniciativa de los trabajadores permite lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.							X		X		X		X				
			La lealtad de los trabajadores contribuye a fortalecer la gestión organizacional.							X		X		X		X				
		Creatividad	La creatividad de los trabajadores ha permitido a elevar la calidad del servicio.							X		X		X		X				
			La creatividad de los trabajadores ha permitido a elevar la imagen							X		X		X		X				

			institucional.															
EFICACIA	Uso del conocimiento	El uso del conocimiento adecuado permite a los trabajadores desarrollar sus labores con eficiencia.								X	X	X	X					
		El uso del conocimiento permite la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores.								X	X	X	X					
	Planeación y organización del trabajo	El desempeño laboral permite una adecuada gestión organizacional.								X	X	X	X					
		La organización del trabajo de los trabajadores permite dar valor agregado a su labor diaria.								X	X	X	X					
	Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales de los trabajadores han permitido brinda un buen clima laboral.								X	X	X	X					
		Las relaciones interpersonales de los trabajadores han permitido brinda un buen clima laboral.								X	X	X	X					
	Calidad del trabajo	La calidad del trabajo de los trabajadores ha permitido elevar la eficiencia de la gestión organizacional.								X	X	X	X					

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
ESCUELA DE POSGRADO – MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE EL INSTRUMENTO : Cuestionario

DIRIGIDO A : A los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Mgr. Gladys Pilar Limache Arocutipa

VARIABLE N° 2 : Gestión Organizacional

VALORACIÓN :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5


.....
FIRMA DEL DOCENTE EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN
VARIABLE 2: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OB				
				Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR			RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA FORMAL	objetivos/estrategias	En la Beneficencia Pública de Tacna se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales.						X		X		X		X		
			En la Beneficencia Pública de Tacna se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables.						X		X		X		X		
		Organigramas	La estructura organizativa de la Institución es adecuada para lograr un buen clima institucional entre el personal.						X		X		X		X		
			La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente.						X		X		X		X		
			Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico						X		X		X		X		

			de su institución.															
		Manual de organizaciones y funciones	La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con Manual de Organización y Funciones definido, aprobado y vigente.						X		X		X		X			
			Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas en documentos como manuales o resoluciones.						X		X		X		X			
			En la selección de personal para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los postulantes.						X		X		X		X			
			Existe delegación de responsabilidades y promoción en la institución.						X		X		X		X			
			Conoce Ud. las tareas o funciones específicas que debe realizar en su Centro laboral.						X		X		X		X			
		Manual de procedimientos administrativos	Los procesos y procedimientos administrativos de la institución están explicitados en el Manual de Procesos administrativos.						X		X		X		X			
		Reglamento interno	La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa						X		X		X		X			
			Los deberes y derechos de los directivos y trabajadores de la							X		X		X		X		

		Beneficencia Pública de Tacna están expuestos en el Reglamento Interno.							X		X		X						
		Las sanciones y estímulos de los trabajadores y directivos de la Beneficencia Pública de Tacna están expuestos en el Reglamento interno, en concordancia con las Leyes vigentes.								X		X		X					
		Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal.								X		X		X					
	ESTRUCTURA INFORMAL	Cultura Organizacional	Los directivos de la Beneficencia Pública de Tacna promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.							X		X		X					
			Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios.								X		X		X				
			Considera que en la Beneficencia Pública de Tacna existe un buen ambiente de trabajo.								X		X		X				
			Está de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades en favor de la Beneficencia Pública de Tacna.								X		X		X				

			El comportamiento organizacional en su Beneficencia Pública de Tacna es bueno.							X		X		X		X	
			La organización en la Beneficencia Pública de Tacna permite el trabajo en equipo de los docentes.							X		X		X		X	
			Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo.							X		X		X		X	
			Las disputas o conflictos internos entre miembros de la Beneficencia Pública de Tacna, constituyen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo institucional.							X		X		X		X	
			En la Beneficencia Pública de Tacna generalmente se cultiva los valores.							X		X		X		X	
			El equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos.							X		X		X		X	
			Las "diferencias culturales" o la confrontación intelectual, cuando se asumen comportamientos prejuiciosos entre miembros de la Beneficencia Pública de Tacna, originan la disociación entre pares de la institución.							X		X		X		X	
			Se siente motivado trabajando en							X		X		X		X	

		la Institución.															
		La presencia de sistemas administrativos inadecuados en la Beneficencia Pública de Tacna genera una deficiente comunicación con su entorno inmediato (padres de familia y público en general).						X		X		X		X			
		Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior.						X		X		X		X			
		Toma de decisiones En la Beneficencia Pública de Tacna se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.						X		X		X		X			
		Participa en la toma de decisiones en beneficio de la en la Beneficencia Pública de Tacna.						X		X		X		X			



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
ESCUELA DE POSGRADO – MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

NOMBRE EL INSTRUMENTO : Cuestionario

DIRIGIDO A : A los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

VARIABLE N° 1 : Desempeño Laboral

VALORACIÓN :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5


.....
FIRMA DEL DOCENTE EVALUADOR

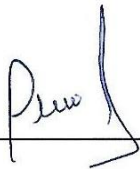
MATRIZ DE VALIDACIÓN
VARIABLE 1: DESEMPEÑO LABORAL

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OB
				Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO LABORAL	EFICIENCIA	Asistencia y puntualidad	La asistencia a cabalidad de los trabajadores contribuye a una óptima gestión organizacional.						X		X		X		X		
			Las puntualidades de los trabajadores son puntuales contribuye a una óptima gestión organizacional.						X		X		X		X		
		Resultados	Los resultados del desempeño laboral de los trabajadores permiten lograr la eficiencia de la gestión organizacional.						X		X		X		X		
			Los resultados de del desempeño laboral de los trabajadores permite lograr la eficacia de los trabajadores.						X		X		X		X		

		Rendimiento	Existe un alto rendimiento de los trabajadores, como resultado de la motivación a través de la gestión organizacional.						X		X		X		X					
			Los trabajadores son motivados por su alto rendimiento.						X		X		X		X					
		Actitud hacia el trabajo	Se evidencia la actitud hacia el trabajo, que coadyuva a elevar la calidad de la gestión organizacional.							X		X		X		X				
			Los trabajadores reconocen que su actitud hacia el trabajo contribuye al éxito organizacional.							X		X		X		X				
		Iniciativa y lealtad	La iniciativa de los trabajadores permite lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.							X		X		X		X				
			La lealtad de los trabajadores contribuye a fortalecer la gestión organizacional.							X		X		X		X				
		Creatividad	La creatividad de los trabajadores ha permitido a elevar la calidad del servicio.							X		X		X		X				
			La creatividad de los trabajadores ha permitido a elevar la imagen							X		X		X		X				

EFICACIA	Uso del conocimiento	El uso del conocimiento adecuado permite a los trabajadores desarrollar sus labores con eficiencia.							X	X	X	X					
		El uso del conocimiento permite la eficacia del desempeño laboral de los trabajadores.								X	X	X	X				
	Planeación y organización del trabajo	El desempeño laboral permite una adecuada gestión organizacional.								X	X	X	X				
		La organización del trabajo de los trabajadores permite dar valor agregado a su labor diaria.								X	X	X	X				
	Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales de los trabajadores han permitido brinda un buen clima laboral.								X	X	X	X				
		Las relaciones interpersonales de los trabajadores han permitido brinda un buen clima laboral.								X	X	X	X				
	Calidad del trabajo	La calidad del trabajo de los trabajadores ha permitido elevar la eficiencia de la gestión organizacional.								X	X	X	X				
		La calidad del trabajo de los trabajadores ha permitido elevar la productividad del servicio.								X	X	X	X				

		Conocimiento del puesto	El conocimiento del puesto de los trabajadores ha permitido cumplir con los objetivos de la institución.							X		X		X					
			El conocimiento del puesto de los trabajadores ha permitido lograr la eficacia de los trabajadores.								X		X		X		X		
		Responsabilidad	La responsabilidad de los trabajadores contribuye a lograr la eficiencia de su labor.									X		X		X		X	
			La responsabilidad de los trabajadores contribuye a lograr la eficacia de su labor.									X		X		X		X	
		Trato y cooperación	El trato de los trabajadores permite elevar la calidad del servicio.									X		X		X		X	
			La cooperación de los trabajadores permite fortalecer las relaciones interpersonales.									X		X		X		X	



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
ESCUELA DE POSGRADO – MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

NOMBRE EL INSTRUMENTO : Cuestionario

DIRIGIDO A : A los servidores y funcionarios de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

VARIABLE N° 1 : Gestión Organizacional

VALORACIÓN :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5


.....
FIRMA DEL DOCENTE EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN
VARIABLE 2: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OB
				Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA FORMAL	objetivos/estrategias	En la Beneficencia Pública de Tacna se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales.						X		X		X		X		
			En la Beneficencia Pública de Tacna se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables.						X		X		X		X		
		Organigramas	La estructura organizativa de la Institución es adecuada para lograr un buen clima institucional entre el personal.						X		X		X		X		
			La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente.						X		X		X		X		
			Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución.						X		X		X		X		

			La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con Manual de Organización y Funciones definido, aprobado y vigente.							X		X		X		X		
			Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas en documentos como manuales o resoluciones.							X		X		X		X		
			En la selección de personal para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los postulantes.							X		X		X		X		
			Existe delegación de responsabilidades y promoción en la institución.							X		X		X		X		
			Conoce Ud. las tareas o funciones específicas que debe realizar en su Centro laboral.							X		X		X		X		
			Manual de procedimientos administrativos							X		X		X		X		
			Reglamento interno							X		X		X		X		
			La Beneficencia Pública de Tacna cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa							X		X		X		X		
			Los deberes y derechos de los directivos y trabajadores de la Beneficencia Pública de Tacna están expuestos en el Reglamento Interno.							X		X		X		X		

		Las sanciones y estímulos de los trabajadores y directivos de la Beneficencia Pública de Tacna están expuestos en el Reglamento interno, en concordancia con las Leyes vigentes.						X	X	X	X		
		Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal.						X	X	X	X		
ESTRUCTURA INFORMAL	Cultura Organizacional	Los directivos de la Beneficencia Pública de Tacna promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.						X	X	X	X		
		Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios.						X	X	X	X		
		Considera que en la Beneficencia Pública de Tacna existe un buen ambiente de trabajo.						X	X	X	X		
		Está de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades en favor de la Beneficencia Pública de Tacna.						X	X	X	X		
		El comportamiento organizacional en su Beneficencia Pública de Tacna es bueno.						X	X	X	X		

			La organización en la Beneficencia Pública de Tacna permite el trabajo en equipo de los docentes.						X		X		X		X		
			Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo.						X		X		X		X		
			Las disputas o conflictos internos entre miembros de la Beneficencia Pública de Tacna, constituyen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo institucional.						X		X		X		X		
			En la Beneficencia Pública de Tacna generalmente se cultiva los valores.						X		X		X		X		
			El equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos.						X		X		X		X		
			Las "diferencias culturales" o la confrontación intelectual, cuando se asumen comportamientos prejuiciosos entre miembros de la Beneficencia Pública de Tacna, originan la disociación entre pares de la institución.						X		X		X		X		
			Se siente motivado trabajando en la Institución.						X		X		X		X		
			La presencia de sistemas administrativos inadecuados en la Beneficencia Pública de Tacna genera una deficiente comunicación con su						X		X		X		X		

			entorno inmediato (padres de familia y público en general).															
			Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior.						X		X		X		X			
		Toma de decisiones	En la Beneficencia Pública de Tacna se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.						X		X		X		X			
			Participa en la toma de decisiones en beneficio de la en la Beneficencia Pública de Tacna.							X		X		X		X		

