

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE TACNA Y SU INFLUENCIA  
EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AÑO 2009”**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. JERZY ALFEREZ ASENCIOS**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2011**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

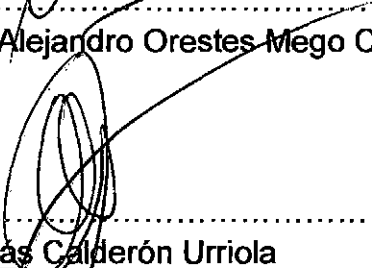
“El Clima Organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna y su Influencia en el Desempeño Laboral en el año 2009”.

Tesis sustentada y aprobada el 6 de enero del 2012, estando integrado el Jurado Calificador por:

PRESIDENTE

  
.....  
Lic. Adm. Alejandro Orestes Mego Cubas

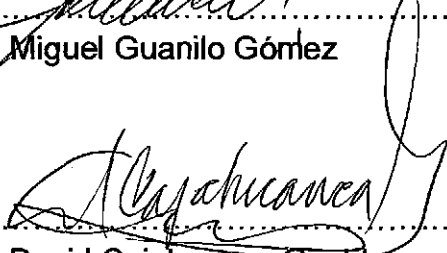
SECRETARIO

  
.....  
Mgr. Nicolás Calderón Urriola

MIEMBRO

  
.....  
Mgr. Miguel Guanilo Gómez

ASESOR

  
.....  
Mgr. David Cajahuanca Giraldez

**DEDICATORIA:**

**A mi familia, por ayudarme a ser  
una mejor persona cada día.**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Formulación del Problema .....	3
1.2. Justificación del Tema de Investigación.....	6
1.3. Objetivos de la Investigación .....	7
1.4. Formulación de Hipótesis.....	8
1.5. Variables e Indicadores.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. Antecedentes .....	12
2.2. Bases Teóricas .....	14
2.2.1. Clima Organizacional.....	14
2.2.2. Tipos de Clima Organizacional .....	20
2.2.3. Evaluación de Desempeño .....	27
2.2.4. Métodos de Evaluación del Desempeño.....	30
2.3. Definición de Términos .....	33
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.1. Tipo de Investigación .....	36

3.2. Población .....	36
3.3. Recolección de Datos .....	38
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	42
4.1. Contexto de la Investigación: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.....	42
4.2. Resultados Acerca del Cuestionario del Análisis Clima Organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.....	49
4.3. Resultados Acerca de la Hoja de Evaluación de Personal Método Escala Gráfica .....	53
CAPITULO V: COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	56
5.1. Hipótesis General .....	56
5.1.1. Hipótesis Específicas .....	58
CONCLUSIONES .....	63
RECOMEDACIONES .....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	69

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación hace un análisis de los aspectos implicados en el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.

Se aplicó los instrumentos de recolección de datos a 13 trabajadores (personal administrativo) que trabajaron en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna en el año 2009, en el cual se busca establecer la influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

Los resultados finales demuestran que no existe un nivel significativo de correlación entre las variables del clima organizacional y desempeño laboral; el clima organizacional es percibido de manera positiva, los factores que requieren ser atendidos son la recompensa, los estándares y los conflictos; finalmente se identificó que el desempeño laboral de los trabajadores es regular.

## INTRODUCCIÓN

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los clientes o usuarios, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional (el clima organizacional es más que relación entre clientes internos y externos, son procesos, materiales, etc.), éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, y también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

El contenido de la investigación se distribuye en cinco capítulos, el capítulo I, denominado Planteamiento del Problema, se formula el problema, se justifica el tema de investigación, se definen los objetivos y se formulan las hipótesis de la investigación.

En el capítulo II, denominado Marco teórico, se definen los términos básicos utilizados en el presente estudio y se hace una revisión y análisis

de las bases teóricas concernientes a las dos variables de estudio: el clima organizacional y evaluación del desempeño.

En el capítulo III, denominado Metodología de investigación, se hace mención a todos los elementos metodológicos implicados en toda investigación descriptiva: población, técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes y finalmente se menciona el procedimiento para el análisis de los datos recogidos.

En el capítulo IV, denominado Análisis de Resultados, se presentan mediante cuadros y gráficos estadísticos los resultados del estudio, tanto de la variable Clima Organizacional como de la variable Evaluación del Desempeño Laboral.

En el capítulo V, denominado Comprobación de las Hipótesis, se contrastan y comprueban las hipótesis formuladas. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.



## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Formulación del Problema**

En todas las organizaciones las personas interactúan para establecer relaciones laborales y relaciones de amistad, esto les permite desenvolverse de manera adecuada en su puesto de trabajo, ya que así existe un clima de confianza agradable para todos los trabajadores.

El clima organizacional puede ser positivo o negativo y es influenciado por el tipo de comunicación existente, las normas y reglamentos, la cultura organizacional y el liderazgo.

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en los últimos años ha quedado aislada debido a que no cuenta en forma permanente con un Director Regional de Comercio Exterior y Turismo, que pueda liderar a dicha institución, esto ocasiona que los trabajadores no tengan un líder que los guíe hacia un objetivo en común.

La dependencia de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo por parte de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Tacna también muestra su indiferencia al no colocar un Director Regional permanente que cumpla sus funciones.

Cabe resaltar que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo promueve el comercio, el turismo y la artesanía en la ciudad de Tacna, por eso es importante que su personal tenga un buen desempeño laboral para que así ofrezca un servicio que genere expectativas en la sociedad y pueda influir en su desarrollo.

Se puede observar un nivel de inconformismo del trabajador, y difícilmente la Oficina Técnica Administrativa, la Dirección de Comercio Exterior y la Dirección de Turismo y Artesanía pueden trabajar en equipo.

Además los trabajadores reciben una remuneración menor a la que reciben otros trabajadores del Gobierno Regional lo que podría influir en el clima organizacional y en el desempeño laboral.

### **1.1.1. Problema General**

¿Cuál es el clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional De Comercio Exterior y Turismo de Tacna y su influencia en el desempeño laboral?

### **1.1.2. Problemas Específicos**

- a. ¿Cuál es el nivel de percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna?
- b. ¿Cuáles son los factores del clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna que requieren ser atendidos?
- c. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna?

## **1.2. Justificación del Tema de Investigación**

La justificación de esta investigación se basa en llegar a conocer el clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna para poder identificar las posibles deficiencias existentes y corregirlas además de mejorar algunos factores que favorecerán a un clima organizacional de armonía.

Otra de las justificaciones es que las autoridades de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Tacna tengan información en relación al desempeño laboral de sus trabajadores y puedan adoptar medidas correctivas que permitan mejorar la productividad de esta Dirección, se podrá identificar las debilidades de los trabajadores en su puesto de trabajo y poder promoverlas en fortalezas, además de rotar al personal a otras áreas en donde puedan ser más eficientes.

Otra justificación del presente trabajo de investigación fue el otorgar material de investigación base para aquellos estudiantes que quieran realizar investigaciones similares sobre clima organizacional y desempeño laboral en otras instituciones públicas.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar el nivel de influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, para mejorar el clima organizacional.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Analizar el nivel de percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna para conocer cómo se desenvuelven en su puesto de trabajo.
- b. Analizar los factores del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna que requieren ser atendidos.
- c. Analizar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna para conocer si están cumpliendo sus objetivos.

## **1.4. Formulación de Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis General**

El clima organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna afecta negativamente el desempeño laboral.

### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

- a. El Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna es negativo.
- b. Los factores del Clima Organizacional que requieren ser atendidos en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna son la responsabilidad, las relaciones y la cooperación.
- c. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo es regular.

## 1.5. Variables e Indicadores

### Variable Independiente (Causa): Clima Organizacional

#### Indicadores:

Tomando como base las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stinger<sup>1</sup>:

- Estructura: Grado de estructura impuesta sobre el cargo ocupado.
- Responsabilidad: Grado de responsabilidad en el puesto de trabajo.
- Recompensa: Porcentaje de reconocimientos por trabajo realizado.
- Desafío: Porcentaje de iniciativas para mejorar los procesos de trabajo.
- Relaciones: Frecuencia de comunicación interpersonal y grupal.
- Cooperación: Frecuencia de trabajos realizados en grupo.
- Estándares: Porcentaje de trabajadores con alto nivel de rendimiento laboral.
- Conflictos: Cantidad de desacuerdos en reuniones de trabajo.

---

<sup>1</sup> Gan, Federico. 2007. Manual de Recursos Humanos. 10 Programa Para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales. Edic. 1. Barcelona. Edit. UOC. P.196-197.

- Identidad: Grado de identificación con el puesto de trabajo.

**Variable Dependiente (Efecto): Desempeño Laboral**

**Indicadores:**

Tomando como base el enfoque de Escalas gráficas de calificación según Bohlander y Snell<sup>2</sup>:

- Conocimiento del trabajo: Comprensión todas las fases de su trabajo y de los asuntos relacionados.
- Iniciativa: Capacidad de originar o desarrollar ideas y de iniciar las cosas.
- Aplicación: Atención y aplicación en su trabajo.
- Calidad del trabajo: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo.
- Volumen de trabajo: Cantidad de trabajo aceptable.

---

<sup>2</sup> Bohlander, George; Snell, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Edic. 14. México. Edit. Cengage Learning Editores S.A. P. 366.



AYALA, Sabino<sup>3</sup> no considera la aplicación y el volumen del trabajo para medir el desempeño laboral, pero menciona a otros factores:

- Responsabilidad: Actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.
- Trabajo en Equipo: Habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.
- Actitud: Disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.

---

<sup>3</sup> Ayala, Sabino. 2004. Administración de Recursos Humanos. Edic. 1. Tarapoto. P. 204 - 205.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

En este trabajo se hace referencia a un grupo de investigadores a nivel regional que realizaron trabajos similares sobre este tema de investigación en la que hemos considerado de sumo interés los siguientes autores:

Melina Zegarra Aquino de la Universidad Privada de Tacna, en su tesis: Influencia del Clima Laboral en el Desarrollo del Personal de la Empresa de Transporte Corporación El Dorado S.R.L de Tacna 2007 – 2008, tomando una de sus conclusiones menciona que se analizó el grado de incidencia o influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional, para lo cual se empleó el estadístico chi-cuadrado, cuyo valor calculado fue de 10,917 con un valor de  $p=0,333$  que al contrastarlo con el valor de significancia del 5% y permitió concluir la existencia de una dependencia o influencia significativa del tipo de Clima Laboral que caracteriza a la empresa Corporación El Dorado S.R.L sobre el compromiso organizacional de sus trabajadores.

Norma Catacora Flores de la Universidad Privada de Tacna, en su tesis: Influencia del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2008, concluye que existe un nivel significativo de relación directa o positiva entre el Clima Laboral y la actitud de compromiso organizacional del personal administrativo de la UNAMBA, a mayor nivel de Clima Laboral, mejora el grado de compromiso organizacional, y a menor nivel de Clima Laboral, disminuye el grado de compromiso organizacional, por parte del personal.

Freddy Rochetti Vargas de la Universidad Privada de Tacna, en su tesis: El Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores de la EDPYME – CREAR Tacna, en el periodo 2006, concluye que no existe un nivel significativo de correlación estadística entre el clima organizacional y la Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de EDPYME – CREAR Tacna.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

Gan, Federico<sup>4</sup> menciona que el concepto de Clima (organizacional y/o laboral) es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, clima meteorológico como el tiempo que hace o predomina en una zona sus características comunes o estándares.

Por lo tanto, en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales, regiones en el caso de clima meteorológico, que integren esa organización.

Su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales.

---

<sup>4</sup> Gan, Federico. 2007. Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. Edic. 1. Barcelona. Edit. UOC. P.169.

Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas de empresa (salarial, de factor humano o recursos humanos), los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones de los empleados, las dimensiones de la gestión y la participación, etc., que predominan en dicha organización, o bien en un departamento/área funcional concreta, y que influyen en el comportamiento de sus miembros.

El clima de una organización está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización. Si bien puede hablarse de clima en singular respecto al conjunto de la corporación, institución o empresa; asimismo pueden identificarse distintos clima (plurales dependiendo de las personas/equipos y del liderazgo y el modo de funcionamiento en las distintas áreas o departamentos que la componen. En el concepto de clima laboral u organizacional se proyectan, actualmente diversas dimensiones y enfoques.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que sin duda ha demostrado mayor notoriedad, sobre todo a

partir de 1970, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral.

El clima, en esta perspectiva, es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, con una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también y en muchos casos primordialmente de las percepciones sobre dichos factores.

Chiavenato, Idalberto<sup>5</sup> define al clima organizacional como el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. También menciona que el clima organizacional depende del estilo de liderazgo

---

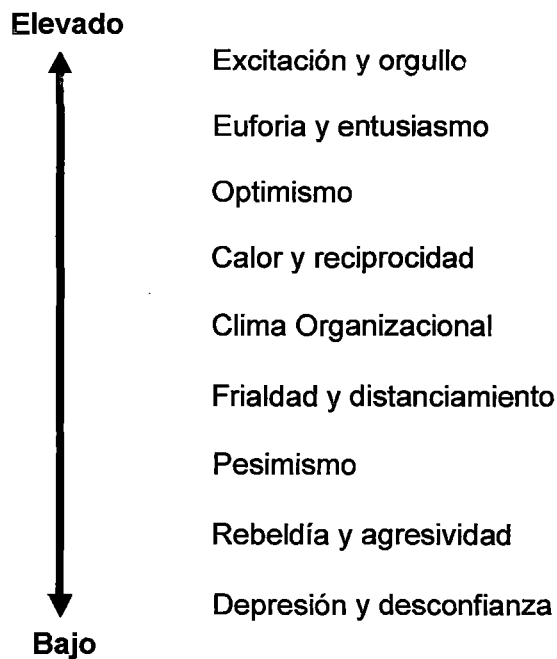
<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Administración Proceso Administrativo. Edic. 6. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.314.

utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio y de la etapa de vida de la empresa.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste:

es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.<sup>6</sup>

Figura N° 01



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Continuum de los niveles del clima organizacional.

Llaneza, Javier<sup>7</sup> dice que el clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Edic.8. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 87.



parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la

---

<sup>7</sup> Llana, Javier. 2009. Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista. Edic.15. Edit. Lex Nova P.477.

percepción está determinada por las características individuales (cultura, experiencia, expectativas).

## 2.2.2. Tipos de Clima Organizacional

Existen varios tipos de clima organizacional, pero para el estudio que se pretende realizar se tomarán los apartados de Likert (1967) y de Litwin y Stinger (1978).

### A. El Clima Organizacional de Likert

Likert (1967) define cuatro tipos de Clima Organizacional, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

<b>1. Clima de Tipo Autoritario</b>	
1.2. Sistema I:  Autoritario  Explotador	La Dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las

		decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
1.3.	Sistema II:  Autoritarismo paternalista	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los superiores manejan mecanismos de control.  - Desde fuera da la impresión en un ambiente estable y estructurado.
<b>2. Clima de Tipo Participativo</b>		
2.1.	Sistema III:  Consultivo	Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.  - La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
2.2.	Sistema IV:  Participación en	La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue

<p>grupo</p>	<p>la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.</p> <p>La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.</li> </ul>
--------------	---

**Tabla:** Tipos de clima según el liderazgo (Likert). Extraído del Manual de Recursos Humanos. Gan. Federico. 195.

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

## **B. El Clima Organizacional de Litwin y Stinger**

Para Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, se originan, según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores.

Propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques para medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa. En la siguiente tabla se especifican las dimensiones o enfoques.

<p><b>1. ESTRUCTURA</b></p>	<p>Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.</p> <p>La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).</p>
<p><b>2. RESPONSABILIDAD (Empowerment)</b></p>	<p>Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.</p> <p>Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.</p> <p>Se puede resumir en la existencia de supervisión y o intervisión.</p>
<p><b>3. RECOMPENSA</b></p>	<p>Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida</p>

	<p>por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.</p>
4. DESAFÍO	<p>Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.</p>
5. RELACIONES	<p>Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.</p>
6. COOPERACIÓN	<p>Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.</p> <p>Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o "ir cada</p>

	uno a lo suyo”.
7. ESTÁNDARES	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instituciones, normas de producción o rendimiento).
8. CONFLICTOS	Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. IDENTIDAD	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.  Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a



	determinadas estructuras y condiciones de la organización.
--	--

**Tabla:** Dimensiones o enfoque sobre clima organizacional (Litwin y Stinger). Extraído del Manual de Recursos Humanos. Gan. Federico. 196-197.

### 2.2.3. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño se define como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

Chiavenato, Idalberto<sup>8</sup> define la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Agrega además que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. Edic. 8. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.243.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:<sup>9</sup>

1. **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Edic. 3. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México. P. 246 - P. 247.

(gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Bohlander, George y Snell, Scott<sup>10</sup> definen la evaluación del desempeño como “Un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”.

---

<sup>10</sup> Bohlander, George; Snell, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Edic. 14. México. Edit. Cengage Learning Editores S.A. P.348.

#### **2.2.4. Métodos de Evaluación del Desempeño**

Bohlander, George y Snell, Scott plantean que los métodos de evaluación deben ser clasificados en tres grandes grupos con sus respectivas técnicas o procedimientos<sup>11</sup>.

##### **a. Método de rasgos**

- Escalas gráficas de calificación: Es el enfoque de evaluación de desempeño mediante el cual el trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características. El evaluador debe indicar en qué grado el empleado posee dicha característica.
  
- Escalas estándar mixtas: Es el enfoque para la evaluación de desempeño similar a otros métodos a escala, basados en comparación con un estándar (mejor que, igual a, o peor que).

---

<sup>11</sup> Bohlander, George; Snell, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Edic. 14. México. Edit. Cengage Learning Editores S.A. P. 364-376

- Método de elección forzada: Este tipo de evaluación exige que el evaluador basado en escritos especialmente diseñados, elija entre el desempeño exitoso y el no exitoso.
- Método de ensayo: Consiste en requerir que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.

b. Método de comportamiento

- Método del incidente crítico: Este método ocurre cuando la conducta de un empleado origina el éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Debido a que los incidentes son específicos pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado.
- Método de listas de revisión del comportamiento: Consiste en que el evaluador revisa las afirmaciones, referentes a un tipo de actividad en el trabajo, con una lista que considera cada característica del desempeño o de conducta del empleado. Por ejemplo:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo
- Tiende a ser un empleado estable
- Procesa los pedidos correctamente

- Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS):

Consiste en una serie de escalas vertientes, una para cada dimensión importante, identificada mediante el análisis del puesto, del desempeño laboral. Este tipo de métodos de evaluación presenta un alto grado de validez de contenido. La principal desventaja de este método es que requiere mucho tiempo y esfuerzo.

- Escala de observación de comportamiento (BOS): Consiste

en la observación de la frecuencia observada de una conducta presente en el trabajo. Esta escala permite que el evaluador sólo observe y no juzgue la conducta observada en el empleado. Permite también identificar las necesidades de capacitación, conservar la objetividad en la evaluación y proporcionar retroalimentación al empleado. Este tipo de método de evaluación es el más preferido por los usuarios externos e internos que evalúan el desempeño laboral.

c. Método de resultados

- Medidas de productividad: Con frecuencia se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades que obtiene la empresa o la tasa de crecimiento de ésta. Cada una de estas medidas vincula de forma directa los logros de los empleados con los resultados que benefician a la organización. De esta manera, las evaluaciones de resultados pueden alinear a los empleados y a las metas de la organización.
- Administración por objetivos: Evalúa el desempeño con base en el logro del empleado de los objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre éste y el gerente.

**2.3. Definición de Términos**

**Actitud**: Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetivos o situaciones. Constituye la

base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás<sup>12</sup>.

**Calidad:** La satisfacción de las exigencias del cliente. Adecuación del producto o servicio a su finalidad o uso. Cumplimiento de las exigencias. El concepto de calidad está estrechamente ligado con el cliente, sea interno o externo<sup>13</sup>.

**Clima Organizacional:** Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas<sup>14</sup>.

**Competitividad:** Capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.487.

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.489.

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.491.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.491.



**Comportamiento:** Conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo<sup>16</sup>.

**Liderazgo:** Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas<sup>17</sup>.

**Percepción:** Proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno<sup>18</sup>.

**Responsabilidad:** Deber de rendir cuentas a los superiores<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.491.

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.500.

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.503.

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.505.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es descriptiva, relacional y básica. Descriptiva porque describe una situación en un ambiente y espacio determinado, relacional por la conducta de sus variables y básica porque puede ser base para el desarrollo de otros trabajos de investigación.

### **3.2. Población**

La población de esta investigación está conformada por 14 trabajadores en condición de nombrados que laboran en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna en el año 2009. Al ser una población pequeña no se hallará ninguna muestra sino que se considerará a la población total.

Tabla N° 01

<b>Personal por Área</b>	<b>N° de personas</b>
<b>Dirección Regional</b>	
Director de Programa Sectorial III	
Secretaria V	1
Técnico Administrativo	1
Chofer III	1
<b>Oficina Técnica Administrativa</b>	
Director de Sistema Administrativo	1
Técnico Administrativo III	2
<b>Dirección de Turismo y Artesanía</b>	
Director Programa Sectorial I	1
Especialista en Turismo II	2
Técnico en Turismo II	1
Artesano IV	2
<b>Personal destacado del Gobierno Regional</b>	2
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

**Fuente:** Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna

### **3.3. Recolección de Datos**

#### **3.3.1. Fuentes Primarias y Secundarias**

La recolección de datos de fuentes primarias fue obtenida mediante la técnica de la observación, además se utilizó instrumentos como el Cuestionario de Clima Organizacional y la Hoja de evaluación de Personal Método de Escala Gráfica.

Para la recolección de datos de fuentes secundarias se considera el uso de toda la bibliografía empleada, así como también trabajos ya desarrollados similares al tema y la información obtenida del Plan Operativo Institucional 2009 y Plan Operativo Institucional 2010, Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Memoria Institucional 2009 de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.

#### **3.3.2. Instrumentos**

Los instrumentos empleados fueron:

##### **A. Cuestionario de Clima Organizacional**

Este instrumento fue elaborado por Miguel Bustamante, Judith Del Pilar y Loretto Yáñez, Publicado en la Revista Estudios Seriadados en

Gestión en Salud; año 5 N° 11, el cual presenta 14 dimensiones y en su conjunto un 75% de confiabilidad. Este instrumento fue aplicado en el Hospital Regional de Talca.

Para la presente investigación se utilizaron solo 9 dimensiones relacionadas al modelo de Litwin y Stinger, que son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

#### **B. Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica**

Este instrumento fue elaborado por el Licenciado Sabino Ayala Villegas, en su libro Administración de Recursos Humanos, en el capítulo VII, Proceso de Evaluación del Recurso Humano.

La Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica presenta 6 dimensiones que son conocimiento del cargo, calidad de trabajo, responsabilidad, iniciativa, trabajo en equipo y actitud. A diferencia del enfoque de Bohlander, no menciona el volumen de trabajo, el cual se excluye del modelo por no ser muy relevante para la investigación como los otros indicadores.

### **3.3.3. Procedimiento**

La información fue obtenida de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo que trabajaban en el año 2009, sólo se encontró a 13 de los 14 trabajadores a los que se les explicó el objetivo de la investigación y se procedió a entregarles el cuestionario de Clima Organizacional. Para la obtención de la información del Desempeño Laboral, se requirió la ayuda del Administrador (Director de Sistema Administrativo I) de la institución, por ser el órgano de apoyo en la jerarquía, disponible y además de conocer a todos los trabajadores por los años que labora en la entidad.

La información recolectada es indicada en forma anónima, sin perjudicar la posición individual de cada uno de los trabajadores de dicha institución.

#### **3.3.4. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

Los resultados son presentados a través de cuadros y gráficos estadísticos, para el caso de las preguntas del Cuestionario de Clima Organizacional son presentados individualmente en el Anexo N° 01.

Para la tabulación de los datos recopilados se utilizó el paquete estadístico SPSS 15.0 y para los gráficos se utilizó el paquete MS Excel 2007.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Contexto de la Investigación: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna**

La hoy Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna<sup>20</sup>, fue creada el 04 de Enero de 1972, en concordancia al Decreto Ley 18977, en cumplimiento a la política de descentralización industrial, convirtiéndose en la primera Oficina Regional del país, con facultades para promover y desarrollar actividades industriales, comerciales y turísticas.

En la segunda mitad de la década del 70, pasa a conformar parte del Organismo Regional de Desarrollo de Tacna y Moquegua - ORDETAM, hasta los primeros años de la década del '80, donde nuevamente se pone en vigencia el modelo de desarrollo en base a las Corporaciones Departamentales - CORDETACNA. En ambos casos constituía un órgano desconcentrado del Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración - MITINCI.

---

<sup>20</sup> Memoria Institucional 2009 – DIRCETUR Tacna. P. 2 - 3.



Desde mayo de 1990 (Ley Regional N° 001) pasa a formar parte del Gobierno Regional Moquegua – Tacna – Puno, como un órgano dependiente administrativamente del Gobierno Regional, y técnica y normativamente del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales – MITINCI.

Desde el mes de enero de 2004, se convierte en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, como órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna, continuando a la fecha. Se asume esta institucionalidad en el contexto de la Ley N° 27779, Ley Orgánica que Modifica la Organización y Funciones de los Ministerios, Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; Ley N° 27807, Orgánica de Gobiernos Regionales; y, Ordenanza Regional N° 010-2007-CR/GOB.REG.TACNA, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Tacna.

Con fecha 08 de noviembre del 2005 el MINCETUR representada por el Vice Ministro de Turismo Arq. Ramiro Salas Bravo y el Gobierno Regional de Tacna representada por el Presidente Ing. Julio Alva Centurión, firman el Acta de Entrega Recepción de

funciones sectoriales de Comercio Exterior y Turismo en materia de Comercio, Turismo y Artesanía.

Esta Dirección cuenta con un Órgano de Apoyo: Oficina Técnica Administrativa; 02 Órganos de Línea: Dirección de Turismo y Dirección de Comercio Exterior.

### **Visión**

“Ser una Región exportadora, turística y artesanal, con imagen ganada en los mercados nacionales e internacionales a través de una oferta de bienes y servicios de calidad, con valor agregado, diversificado, sostenible y sustentable, forjar una sociedad con cultura exportadora, promoción turística y artesanal y ser una institución líder entre las organizaciones gubernamentales con personal imbuido con nuevos valores y paradigmas para brindar un servicio de calidad al empresariado para que este pueda concurrir competitivamente al mercado libre y constituir fuente permanente de creación de puestos de trabajo”<sup>21</sup>.

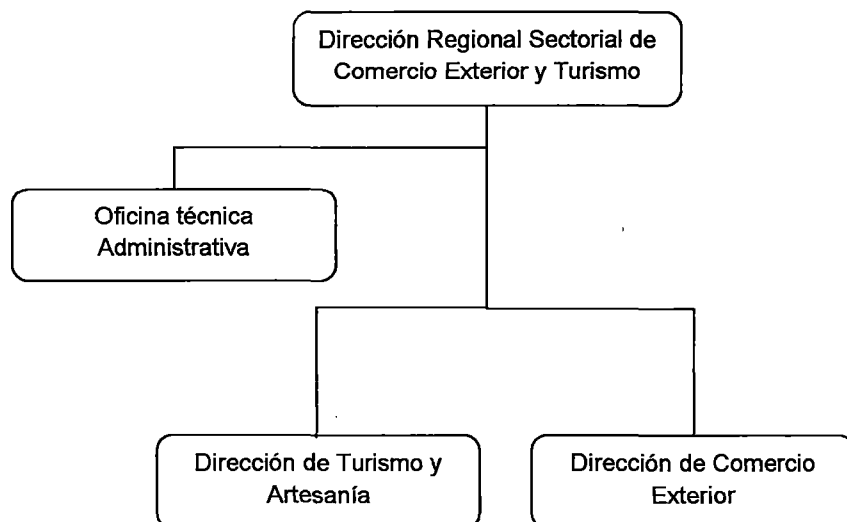
---

<sup>21</sup> Memoria Institucional 2009 – DIRCETUR Tacna. P.3.

### Misión

“Ejecutar acciones y actividades para brindar un servicio administrativo de calidad, buscando la satisfacción de los usuarios, propiciando la creación de las condiciones favorables para el desarrollo de las actividades de comercio exterior, artesanía y turismo en el ámbito de la región, concordantes con los lineamientos de política local, regional y nacional, en un bienestar de la población”<sup>22</sup>.

### ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE TACNA



**Fuente:** Dirección Regional De Comercio Exterior Y Turismo De Tacna.

<sup>22</sup> Memoria Institucional 2009 – DIRCETUR Tacna. P.3.

#### 4.1.1. Problemática Administrativa

La Dirección regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, es un órgano dependiente del Gobierno Regional de Tacna, en aspectos presupuestales, administrativos y técnicos. En cuanto a normatividad de nivel nacional, depende del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR – Lima.

El actual ROF, MOF, CAP y TUPA de la DIRCETUR que datan del año 2004 se encuentran desfasados en relación a la transferencia de funciones de turismo y artesanía realizada el 2005, lo cual constituye una traba administrativa para una adecuada gestión institucional descentralizada.

La asignación presupuestal 2009 para la DIRCETUR fue la siguiente:

Administración	S/. 47,000.00	78%
Turismo	S/. 15,000.00	32%
Total	S/. 62,000.00	100%

La no designación de un Director Regional no ha permitido ejecutar o armonizar de manera interna y externa las acciones del sector turismo, para las funciones de Artesanía no se cuenta con implementación menos con presupuesto asignado, estando a la espera que administrativamente se resuelva esta situación que data desde el año 2004 y el proceso de transferencia de funciones realizado el año 2005.

La Dirección de Comercio Exterior, no tiene asignado presupuesto de operaciones para personal y bienes y servicios, pese a que se encuentra transferido el 100% de las funciones y competencias desde el nivel central. Esta situación impide ejecutar acciones propias de servicio administrativo del Estado en materia de comercio exterior a favor de la actividad exportadora de la Región: control y seguimiento de convenios suscritos; incumplimiento Programa "miércoles Exportador"; operatividad del portal de comercio exterior, entre otros.

Un problema detectado en la Oficina de Comercio Exterior es que no se encuentra implementada según el Cuadro de Asignación de Personal de la Institución.

Tabla N° 02

DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR					
DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	CÓDIGO	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
			OCUPADO	PREVISTO	
DIRECTOR DE PROGRAMA SECTORIAL I	D3-05-290-1	1		1	1
ESPECIALISTA EN COMERCIALIZACIÓN II	P4-30-436-2	2		2	
ESPECIALISTA EN COMERCIALIZACIÓN I	P3-30-436-1	1		1	
TÉCNICO ADMINISTRATIVO III	T5-05-707-3	1		1	
<b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	

**Fuente:** Cuadro de Asignación de Personal Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo.

**Comentario:** La Oficina de Comercio Exterior no cuenta con personal debido a que los cargos en el CAP de dicha oficina no se encuentran presupuestados por el Gobierno Regional de Tacna, sólo cuenta con un personal destacado del Gobierno Regional que cumple las funciones del Director de Programa Sectorial I, por lo

que afecta al completo desarrollo de las políticas de comercio exterior.

Actualmente no se cuenta con presupuesto para más plazas que deberían ocupar los especialistas en Comercio.

#### **4.2. Resultados Acerca del Cuestionario del Análisis Clima Organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna**

Luego de la recopilación de la información extraída del Cuestionario del Análisis del Clima Organizacional se procedió al análisis e interpretación de los datos, en función a los indicadores de las variables de estudio y cuyos resultados se presentan a continuación:

##### **Escala de Likert:**

Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. La escala está determinada de la siguiente manera:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En Desacuerdo

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Al utilizar este método para determinar la puntuación total de los encuestados es importante emplear un procedimiento de puntuación consistente con el fin de que una puntuación alta (o baja) refleje en forma consistente una respuesta favorable. Esto requiere que las categorías asignadas por los encuestados a los enunciados negativos se califiquen revirtiendo la escala. Nótese que para un enunciado negativo, una respuesta de acuerdo refleja una respuesta desfavorable, en tanto que para un enunciado positivo, una respuesta de acuerdo representa una respuesta favorable. En consecuencia, una respuesta de "totalmente de acuerdo" a un enunciado favorable y una respuesta de "totalmente en desacuerdo" a un enunciado desfavorable recibirían ambas una calificación de cinco<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Malhotra, Naresh. 2004. Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado. Edic. 4. Edit. Pearson Education. P.258.



**Cuadro N° 01**

**RESUMEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>Escalas</b>	<b>N° de respuestas</b>	<b>Porcentaje de respuestas</b>
Totalmente en Desacuerdo	41	6%
En Desacuerdo	193	29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	149	22%
De Acuerdo	205	31%
Totalmente de Acuerdo	75	11%
<b>TOTAL</b>	<b>663</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario de Clima Organizacional

## Cuadro N° 02

### ESTADÍSTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Media	3.12
Moda	4
Mediana	3
Desviación Estándar	1.13
Mínimo	1.99
Máximo	4.26

**Fuente:** Cuestionario de Clima Organizacional

**Comentario:** En relación al Resumen General del Clima Organizacional obtenido de la suma de las preguntas realizadas a los 13 encuestados, se aprecia que las personas que están en la posición de acuerdo y totalmente de acuerdo son un 42%. Por eso los resultados dan un promedio de 3.12, una desviación estándar de 1.13, una moda de 4 y una mediana de 3. Si consideramos el valor máximo de la desviación estándar sería el de 4. Estos resultados se obtienen porque los trabajadores aprecian su clima organizacional en una posición esperada o de acuerdo, pero un 35% mantiene una posición en desacuerdo y totalmente en desacuerdo considerando un mal clima organizacional. Un 22% mantiene una posición de ni de acuerdo, ni en desacuerdo o

neutral y no aprecia el clima organizacional como positivo o negativo.

#### **4.3. Resultados Acerca de la Hoja de Evaluación de Personal Método Escala Gráfica**

Luego de la recopilación de la información extraída de la hoja de evaluación de personal, método escala gráficas, se procedió al análisis e interpretación de los datos, en función a los indicadores de las variables de estudio y cuyos resultados se presentan a continuación:

##### **Escala Gráfica:**

Para la evaluación se utiliza un puntaje de 0 a 102 puntos, entre cada puntaje se define un grado y a la vez una escala para identificar el desempeño laboral.

**Cuadro N° 03**

<b>Puntaje</b>	<b>Grado</b>	<b>Escala</b>
0 - 20	E	Malo
21 - 40	D	Tolerable
41 - 60	C	Regular
61 - 80	B	Bueno
81 - 102	A	Excelente

**Fuente:** Elaboración Propia

**Cuadro N° 04**

**RESUMEN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

<b>N° de Evaluado</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Grado</b>
1	64	B
2	52	C
3	72	B
4	48	C
5	64	B
6	56	C
7	48	C
8	64	B
9	56	C
10	72	B
11	60	C
12	56	C
13	60	C
<b>Media</b>	<b>59.38</b>	<b>C</b>

**Fuente:** Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica

**Comentario:** En relación al Resumen General del Desempeño Laboral obtenida de la evaluación a 13 trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna se obtuvo una media de 59.38, lo que indica que los trabajadores tienen un desempeño laboral regular o de grado C.

Además se puede identificar que 5 trabajadores obtuvieron un puntaje de Grado B o Bueno, mientras que los otros 8 trabajadores obtuvieron un puntaje de Grado C o Regular.

## **CAPITULO V: COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

### **5.1. Hipótesis General**

El clima organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna afecta negativamente el desempeño laboral.

#### **Hipótesis Estadística:**

Para demostrar la hipótesis general se plantea una hipótesis nula y una hipótesis alternativa con el fin de correlacionar ambas variables y demostrar si la variable independiente afecta o no afecta a la variable dependiente.

H0: El Clima Organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna afecta el desempeño Laboral.

H1: El Clima Organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna no afecta el desempeño Laboral.

### Correlaciones

		Total Clima Organizacional	Total Desempeño Laboral
Total Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	0.001
	Sig. (bilateral)		0.998
	N	13	13
Total Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.001	1
	Sig. (bilateral)	0.998	
	N	13	13

**Comentario:** El coeficiente de correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral es de 0.001 el cual se encuentra muy lejos de 1 y su nivel de significancia es de 0.998, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que el Clima Organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna no afecta el desempeño Laboral.

**Cuadro N° 05**

**RESUMEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL**

<b>N° de Encuestado</b>	<b>Clima Organizacional</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
1	139	64
2	151	52
3	156	72
4	161	48
5	157	64
6	143	56
7	195	48
8	161	64
9	144	56
10	195	72
11	169	60
12	171	56
13	127	60

Fuente: Hoja de Tabulación de datos/Excel

**5.1.1. Hipótesis Específicas**

- a. El Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna es negativo.

Según el cuadro resumen del clima organizacional, se puede apreciar que un 42% mantiene una posición de acuerdo y



totalmente de acuerdo, un 22% mantiene una posición indiferente y un 35% mantiene una posición en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, por lo tanto se rechaza la hipótesis específica de que el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna es negativo.

- b. Los factores del Clima Organizacional que requieren ser atendidos en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna son la responsabilidad, las relaciones y la cooperación.

Con el fin de identificar si la responsabilidad, las relaciones y la cooperación requieren ser atendidos, se pasó a obtener las medias o promedios de cada una de las nueve dimensiones, las cuales se detallan a continuación.

### Cuadro N° 06

#### CUADRO DE MEDIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>DIMENSIONES</b>	<b>MEDIA</b>
ESTRUCTURA	3.30
RESPONSABILIDAD	3.66
RECOMPENSA	2.81
DESAFÍO	3.08
RELACIONES	3.10
COOPERACIÓN	3.09
ESTÁNDARES	2.44
CONFLICTO	2.91
IDENTIDAD	3.63

Fuente: Hoja de Tabulación de datos/Excel

Del Cuadro de Medias del Clima Organizacional, la dimensión estructura obtuvo una media de 3.30 y mantiene una posición de ni de acuerdo, ni en desacuerdo, la dimensión responsabilidad obtuvo una media de 3.66 y mantiene una posición ni de acuerdo, ni en desacuerdo, la dimensión recompensa obtuvo una media de 2.81 y mantiene una posición en desacuerdo, la dimensión desafío obtuvo una media de 3.08 y mantiene una posición de ni de acuerdo, ni en desacuerdo, la dimensión relaciones obtuvo una media de 3.10 y mantiene una posición ni de acuerdo, ni en desacuerdo, la dimensión cooperación obtuvo una media de 3.09 y mantiene una posición ni de acuerdo, ni en desacuerdo, la dimensión estándares obtuvo una media de 2.44 y mantiene una posición en desacuerdo,

la dimensión conflicto obtuvo una media de 2.91 y mantiene una posición en desacuerdo, y la dimensión identidad obtuvo una media de 3.63 y mantiene una posición ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis específica de que los factores del Clima Organizacional que requieren ser atendidos en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna son la responsabilidad, las relaciones y la cooperación. Los factores o dimensiones que realmente deben ser atendidos son la recompensa, los estándares y conflictos.

- c. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo es regular.

Según el cuadro Resumen General de Desempeño Laboral, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna obtuvo una media de 59.38, este valor se sitúa en el grado C de regular. Tomando como base la Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica donde el puntaje máximo que puede alcanzar el evaluado es 102 puntos, se acepta la hipótesis específica de que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna es regular.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERO**

No existe un nivel significativo de correlación entre las variables del Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.

### **SEGUNDO**

El Clima Organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna es percibido de manera positiva por un 42%, un 22% mantiene una posición indiferente hacia el clima organizacional y un 35% mantiene una posición negativa.

### **TERCERO**

Respectos a los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna estos son la recompensa, los estándares y los conflictos ya que mantienen una posición en desacuerdo.

#### **CUARTO**

En cuanto a la Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna se obtuvo una media o promedio de 59.38 de una población de 13 encuestados, y un puntaje máximo de 72 puntos, por lo tanto se considera que los trabajadores tienen un desempeño regular.

## **RECOMEDACIONES**

### **PRIMERO**

Es recomendable continuar las investigaciones sobre clima organizacional y desempeño laboral, ya que aunque no exista una correlación significativa, podrían identificarse otras variables donde si exista un nivel de correlación aceptable, además este estudio fue realizado en una institución pública con trabajadores en calidad de nombrados, por lo que los resultados podrían variar en una institución privada donde la mayoría de los trabajadores son contratados.

### **SEGUNDO**

Se debe crear las condiciones necesarias para que el clima organizacional sea el más adecuado en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, para que el 35% de los encuestados que mantiene una posición negativa y el 22% que mantiene una posición indiferente puedan percibir el clima organizacional de manera positiva.

### **TERCERO**

Las autoridades de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna deben preocuparse por crear un plan de recompensas para los trabajadores, mejorar los estándares de desempeño de los trabajadores y resolver los conflictos que se presenten en la institución ya que ellos conducirán a que el Clima Organizacional mejore.

### **CUARTO**

Finalmente, se sugiere que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna evalúe a sus trabajadores de forma periódica, para que se obtengan resultados a largo plazo e identificar si los trabajadores están mejorando o no su rendimiento.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. 2009. Administración Proceso Administrativo. Edic 6. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México.
2. CHIAVENATO, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. Edic. 8. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México.
3. CHIAVENATO, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Edic. 3. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México.
4. CHIAVENATO, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México.
5. GAN, Federico; BERBEL, Gaspar. 2007. Manual de Recursos Humanos. 10 Programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales. Edic. 1. Edit. UOC. Barcelona.
6. BOHLANDER, George; SNELL, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Edic. 14. Edit. Cengage Learning Editores S.A. México.

7. LLANEZA, Javier. 2009. Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista. Edic.15. Edit. Lex Nova.
8. ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento Organizacional. Edic. 10. Edit. Pearson Education, Inc. México.
9. HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos. 2006. Metodología de la Investigación. Edic. 4. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México.
10. MALHOTRA, Naresh. 2004. Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado. Edic. 4. Edit. Pearson Education.
11. BUSTAMANTE, Miguel; DEL PILAR, Judith; YÁÑEZ, Loretto. Análisis del Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca. Revista de Estudios Seriados en Gestión de Salud. Año 5. N° 11.
12. AYALA, Sabino. 2004. Administración de Recursos Humanos. Edic. 1. Tarapoto.
13. Memoria Institucional 2009 - DIRCETUR Tacna.
14. Plan Operativo Institucional (POI) 2009. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. Tacna.
15. Plan Operativo Institucional (POI) 2010. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. Tacna.
16. Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. Tacna.

## **ANEXOS**

**Anexo N° 01:** Matriz de Consistencia.

**Anexo N° 02:** Resultados acerca del Cuestionario del análisis del clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.

**Anexo N° 03:** Cuestionario de Clima Organizacional.

**Anexo N° 04:** Hoja de evaluación de Personal Método de Escala Gráfica.

## **Anexo N° 01**

### **Matriz de Consistencia**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna y su influencia en el desempeño laboral?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Analizar el nivel de influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, para mejorar el clima organizacional.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El clima organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna afecta negativamente el desempeño laboral.</p>	<p align="center">INDEPENDIENTE (CAUSA)</p> <p align="center">CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura: Grado de estructura impuesta sobre el cargo ocupado.</li> <li>• Responsabilidad: grado de responsabilidad en el puesto de trabajo.</li> <li>• Recompensa: Porcentaje de reconocimientos por trabajo realizado.</li> <li>• Desafío: Porcentaje de iniciativas para mejorar los procesos de trabajo.</li> <li>• Relaciones: Frecuencia de comunicación interpersonal y grupal.</li> <li>• Cooperación: Frecuencia de trabajos realizados en grupo.</li> <li>• Estándares: Porcentaje de trabajadores con alto nivel de rendimiento laboral.</li> <li>• Conflictos: Cantidad de desacuerdos en reuniones de trabajo.</li> <li>• Identidad: Grado de identificación con el puesto de trabajo.</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Descriptiva, relacional y básica.</p> <p><b>Población</b> La población de esta investigación está conformada por 14 trabajadores en condición de nombrados que laboran en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna en el año 2009.</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de Clima Organizacional.</li> <li>• Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica.</li> </ul>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a. ¿Cuál es el nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna?</p> <p>b. ¿Cuáles son los factores del clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna que requieren ser atendidos?</p> <p>c. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a. Analizar el nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna para conocer cómo se desenvuelven en su puesto de trabajo.</p> <p>b. Analizar los factores del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna que requieren ser atendidos.</p> <p>c. Analizar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna para conocer si están cumpliendo sus objetivos.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a. El clima organizacional percibido por los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna es negativo.</p> <p>b. Los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna son la responsabilidad, las relaciones y la cooperación.</p> <p>c. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo es regular.</p>	<p align="center">DEPENDIENTE (EFECTO)</p> <p align="center">DESEMPEÑO LABORAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del trabajo: Comprensión todas las fases de su trabajo y de los asuntos relacionados.</li> <li>• Calidad del trabajo: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo.</li> <li>• Responsabilidad: Actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.</li> <li>• Iniciativa: Capacidad de originar o desarrollar ideas y de iniciar las cosas.</li> <li>• Trabajo en equipo: Habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.</li> <li>• Actitud: Disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.</li> </ul>	

## **Anexo N° 02**

**Resultados acerca del Cuestionario del análisis del  
clima organizacional de la Dirección Regional de  
Comercio Exterior y Turismo de Tacna**

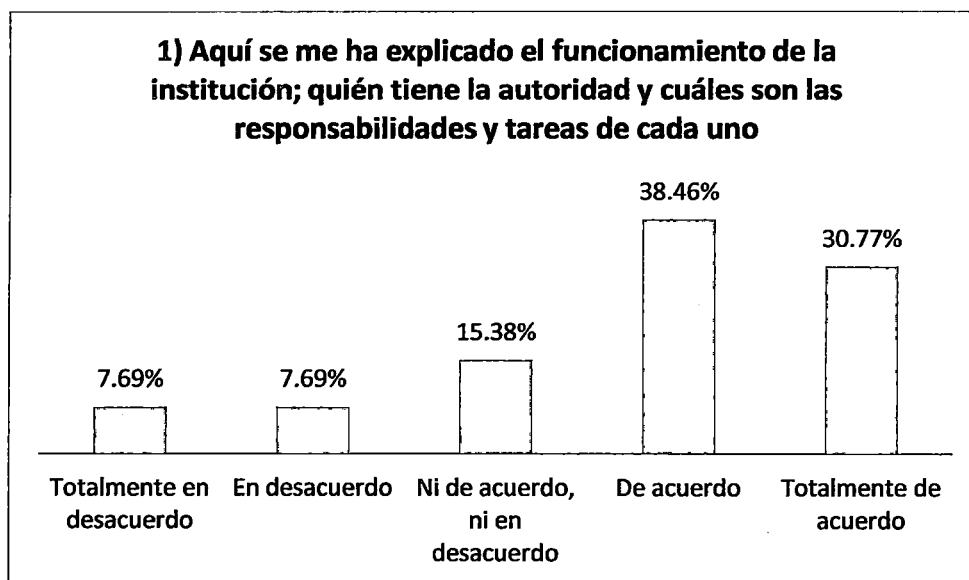
**RESULTADOS ACERCA DEL CUESTIONARIO DEL ANÁLISIS DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE TACNA**

Cuadro N° 01

1) Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	1	7.69%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	4	30.77%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 01



**Comentario:**

En relación a la pregunta 1: “Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno”, un 69.23% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque conocen bien los reglamentos, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.38% está en desacuerdo y totalmente de acuerdo debido a que no está acorde con los reglamentos y documentos de gestión.

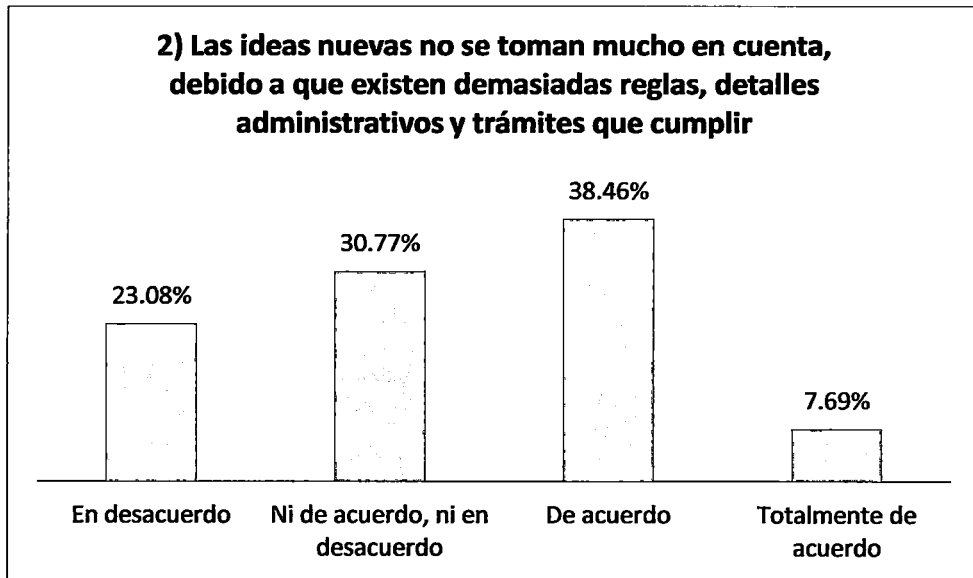


Cuadro N° 02

2) Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 02



**Comentario:**

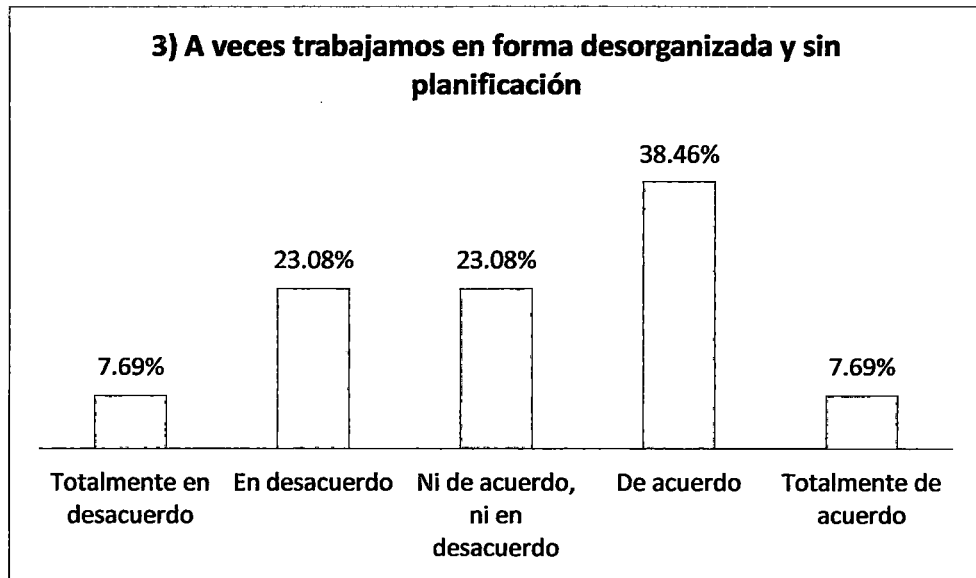
En relación a la pregunta 2: “Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir” un 46.15% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque ha participado en reuniones donde se tomaron en cuenta sus ideas para los planes y proyectos, mientras que un 30.77% mantiene una posición ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23.08% mantiene una posición en desacuerdo porque sus ideas no fueron consideradas porque no son adecuadas para ser desarrolladas con las fuentes de financiamiento.

Cuadro N° 03

3) A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 03



**Comentario:**

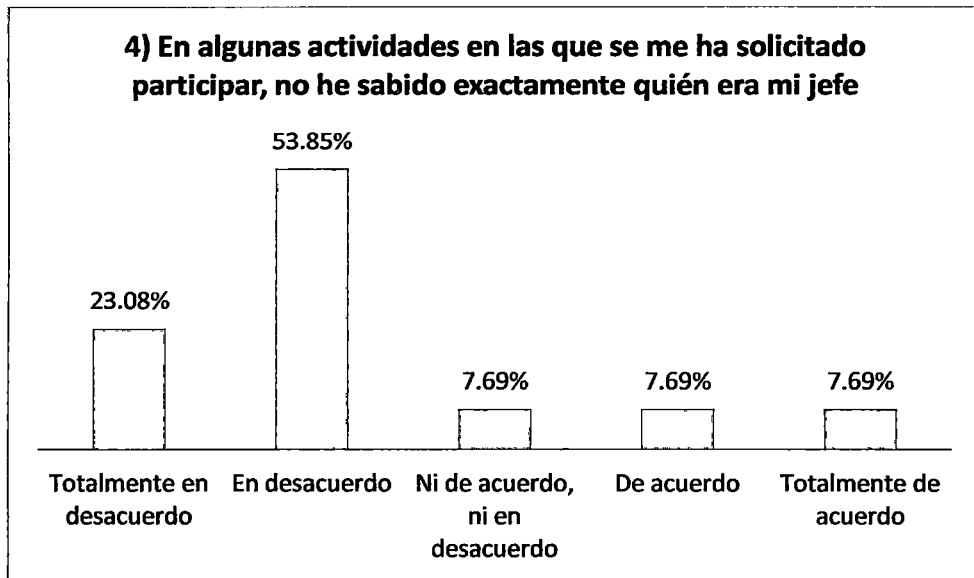
En relación a la pregunta 3: "A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación" un 46.15% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque considera que algunos trabajos les son encomendados con poco tiempo para su elaboración y presentación, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 30.77% mantiene una posición en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque considera que trabaja en forma organizada y planifica sus trabajos para que no se crucen con otras actividades.

Cuadro N° 04

4) En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	23.08%
En desacuerdo	7	53.85%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	7.69%
De acuerdo	1	7.69%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 04



**Comentario:**

En relación a la pregunta 4: “En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe” un 15.38% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque en ciertas actividades no ha contado con la participación del director regional, mientras que un 7.69% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 76.92% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque conoce la jerarquía y sabe a quién tiene que obedecer y rendir cuentas.

Cuadro N° 05

5) En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	4	30.77%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 05



**Comentario:**

En relación a la pregunta 5: "En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados" un 38.46% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque los trabajos realizados son acordes a las funciones que desempeñan, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 38.46% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque realizaron trabajos que eran encargados por los jefes.

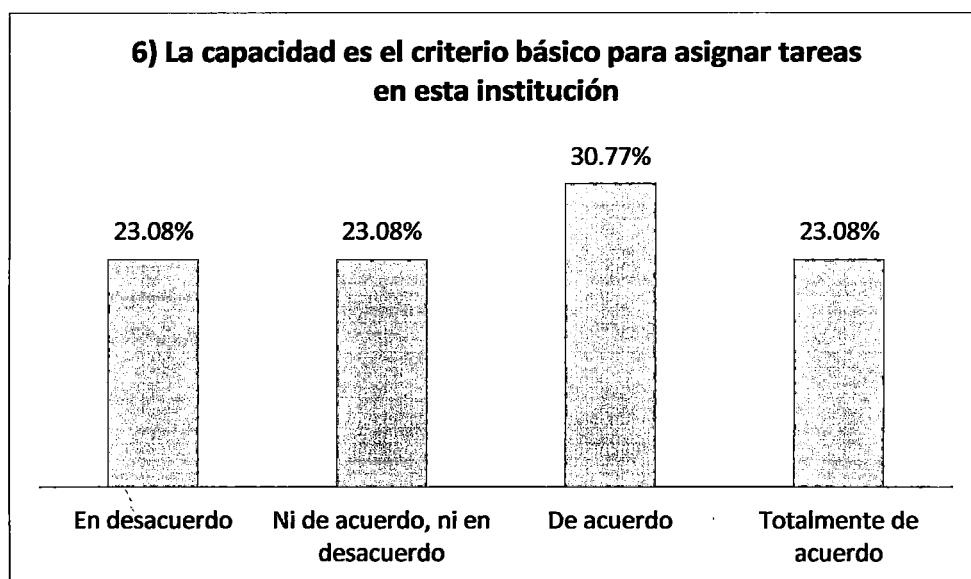


Cuadro N° 06

6) La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	3	23.08%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 06



**Comentario:**

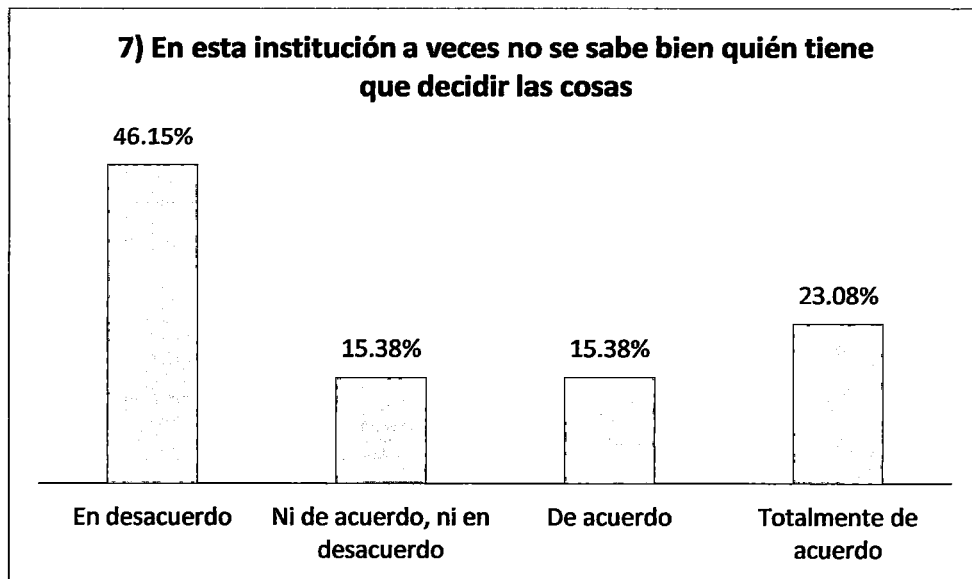
En relación a la pregunta 6: “La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución” un 53.85% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque las tareas asignadas son distribuidas según sus capacidades en el puesto de trabajo, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo y un 23.08% está en desacuerdo porque considera que la capacidad no es tomada en cuenta para realizar algún trabajo específico.

Cuadro N° 07

7) En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	6	46.15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	2	15.38%
Totalmente de acuerdo	3	23.08%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 07



**Comentario:**

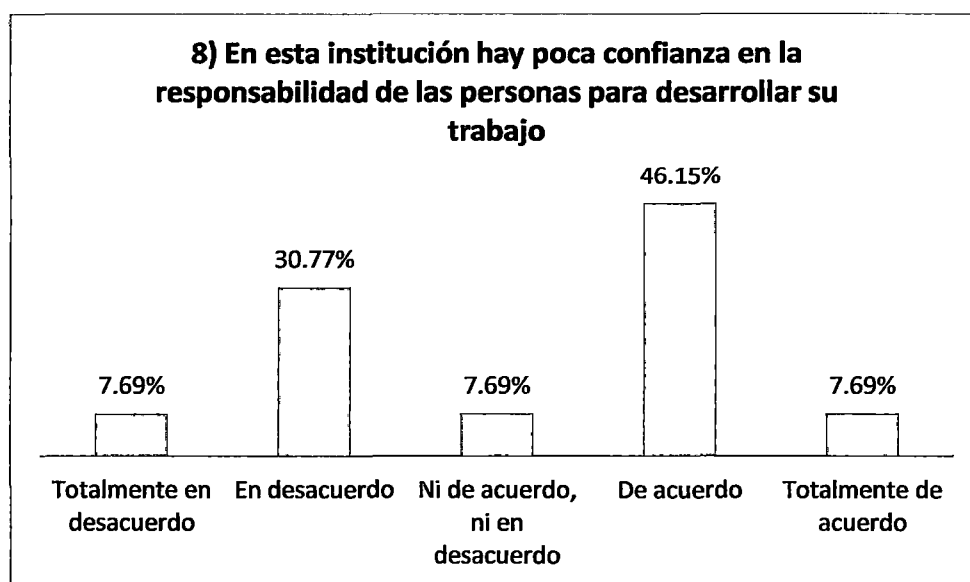
En relación a la pregunta 7: “En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas” un 38.46% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque en ausencia del Director Regional se encuentran a la espera de una decisión final, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 46.15% está en desacuerdo porque sabe que la decisión la toma el Director Regional o será tomada en la Dirección de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Tacna.

Cuadro N° 08

8) En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	4	30.77%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	7.69%
De acuerdo	6	46.15%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 08



**Comentario:**

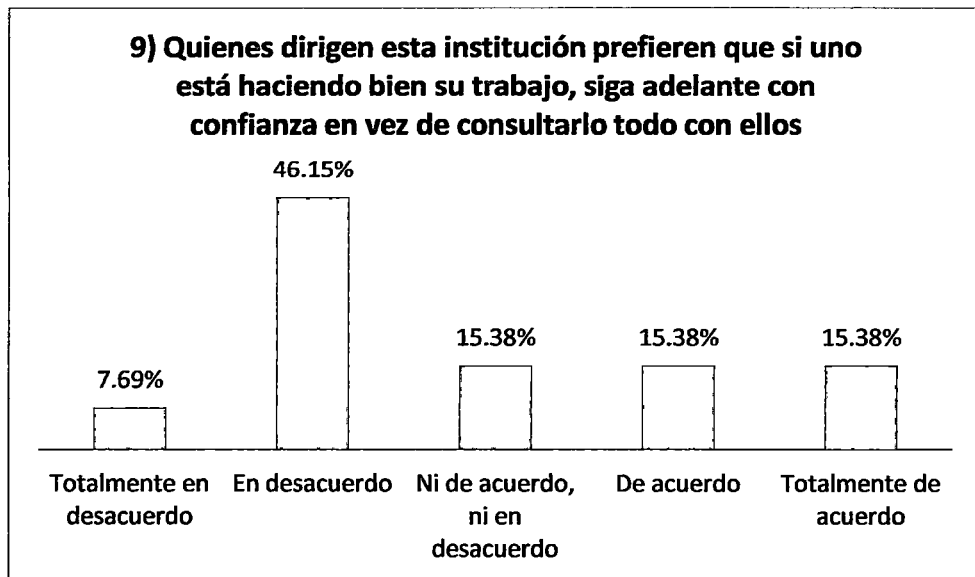
En relación a la pregunta 8: “En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo” un 53.85% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque los jefes supervisan el trabajo de sus empleados, mientras que un 7.69% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 38.46% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque los jefes tienen la confianza que los trabajadores realizarán un buen trabajo.

Cuadro N° 09

9) Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	6	46.15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	2	15.38%
Totalmente de acuerdo	2	15.38%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 09



**Comentario:**

En relación a la pregunta 9: “Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos” un 30.77% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque piensan que los jefes saben que sus empleados tienen la experiencia para hacer un buen trabajo, mientras que un 7.69% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 53.85% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque los jefes le solicitan avances de sus trabajos para evitar errores futuros y acumulación de tiempo.

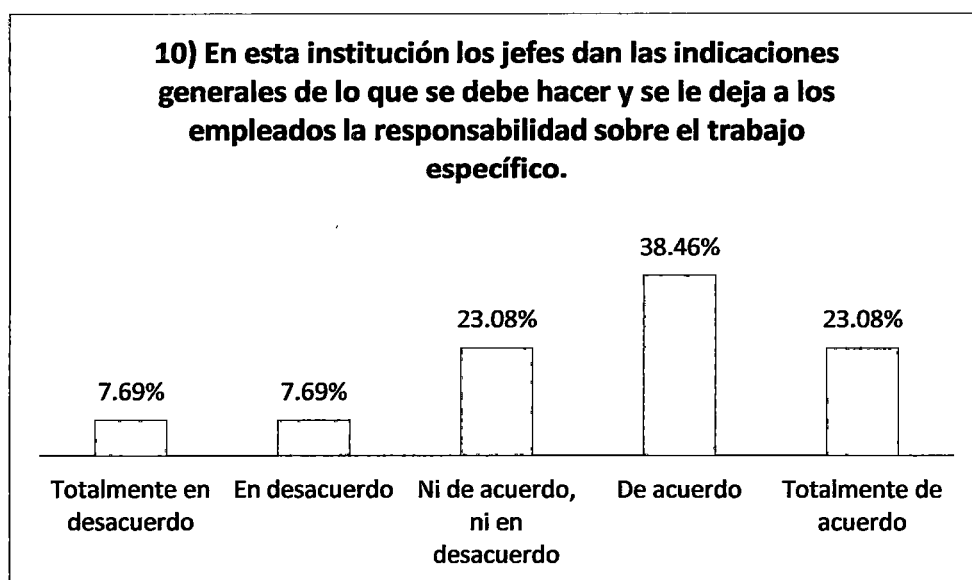


Cuadro N° 10

10) En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	1	7.69%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	3	23.08%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 10



**Comentario:**

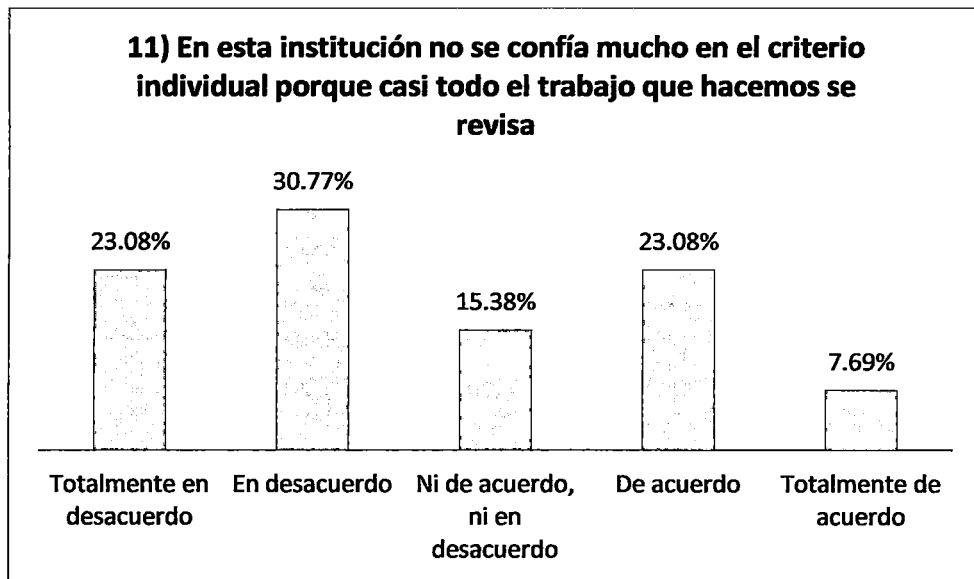
En relación a la pregunta 10: “En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico” un 61.54% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo, porque las indicaciones son enviadas mediante memorándums por lo cual ya saben lo que tienen que hacer y tienen que presentar, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.38% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque consideran que los jefes dejan trabajos que no son bien explicados.

Cuadro N° 11

11) En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	23.08%
En desacuerdo	4	30.77%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	3	23.08%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 11



**Comentario:**

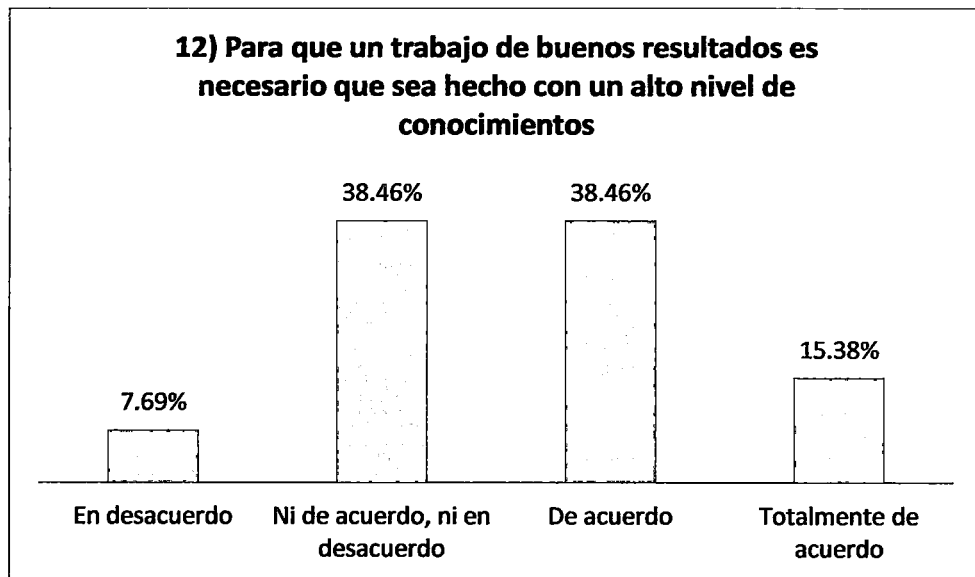
En relación a la pregunta 11: “En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa” un 30.77% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque el trabajo final debe ser revisado antes de ser enviado a los jefes, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 53.85% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque el trabajo debe ser revisado por los jefes y la oficina técnica administrativa para ser corregido.

Cuadro N° 12

12) Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	7.69%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	38.46%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	2	15.38%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 12



**Comentario:**

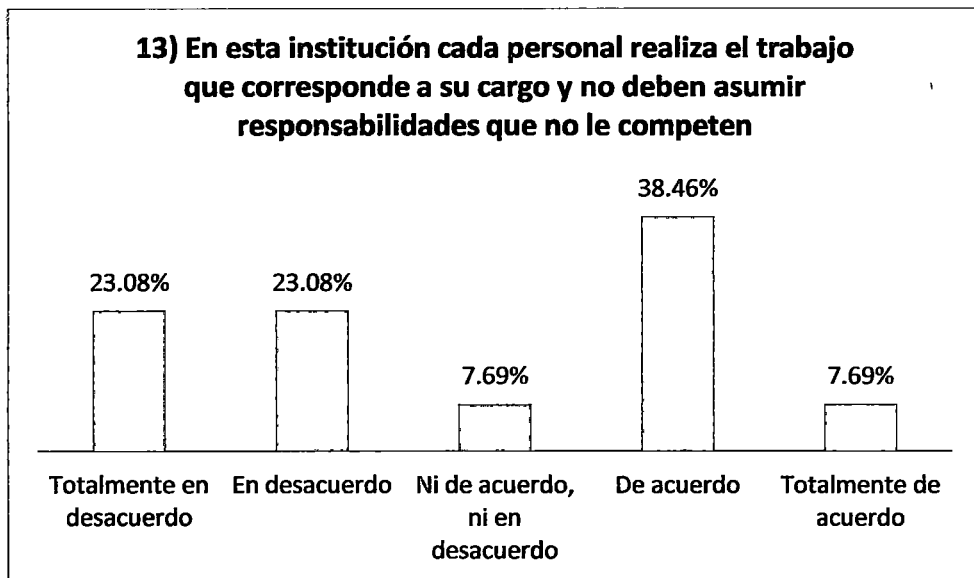
En relación a la pregunta 12: "Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos" un 53.85% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque la mayoría de trabajadores están capacitados, mientras que un 38.46% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 7.69% está en desacuerdo porque la misma experiencia les permite presentar buenos trabajos.

Cuadro N° 13

13) En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	23.08%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	7.69%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 13



**Comentario:**

En relación a la pregunta 13: “En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen” un 46.15% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo no ha asumido el cargo que corresponde a otros trabajadores, mientras que un 7.69% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 46.15% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque ha asumido responsabilidades de otros trabajadores por ausencia, vacaciones o permisos personales.

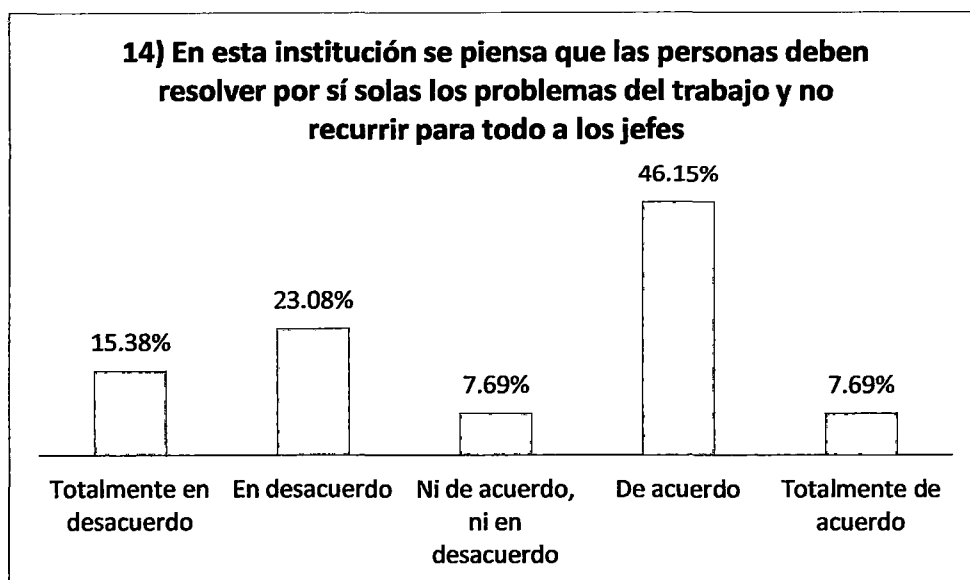


Cuadro N° 14

14) En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15.38%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	7.69%
De acuerdo	6	46.15%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 14



**Comentario:**

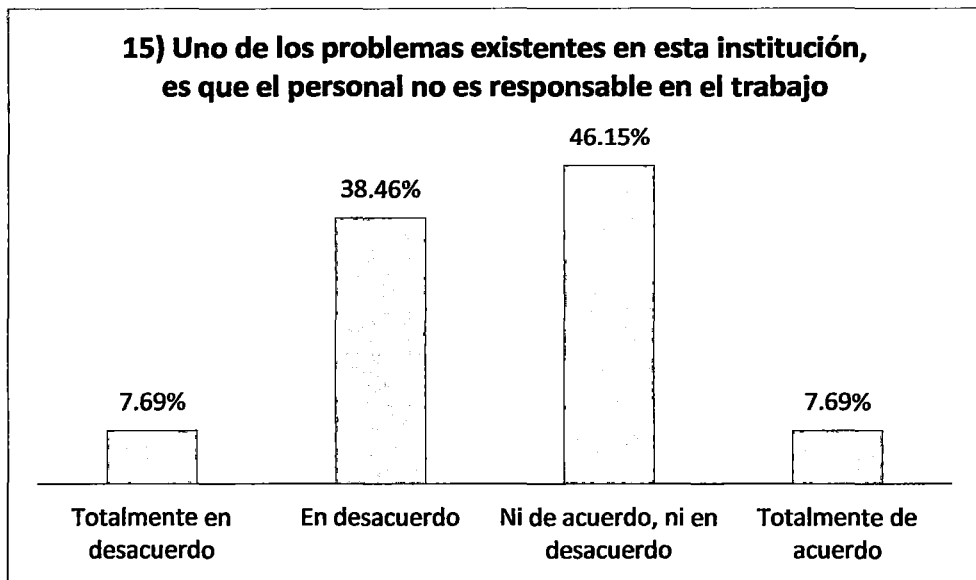
En relación a la pregunta 14: “En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes” un 53.85% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque sabe que es su responsabilidad, mientras que un 7.69% mantiene una posición de ni de acuerdo y un 38.46% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque si tienen dudas pueden recurrir al órgano de apoyo que es la oficina técnica administrativa.

Cuadro N° 15

15) Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	5	38.46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	46.15%
De acuerdo	0	0.00%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 15



**Comentario:**

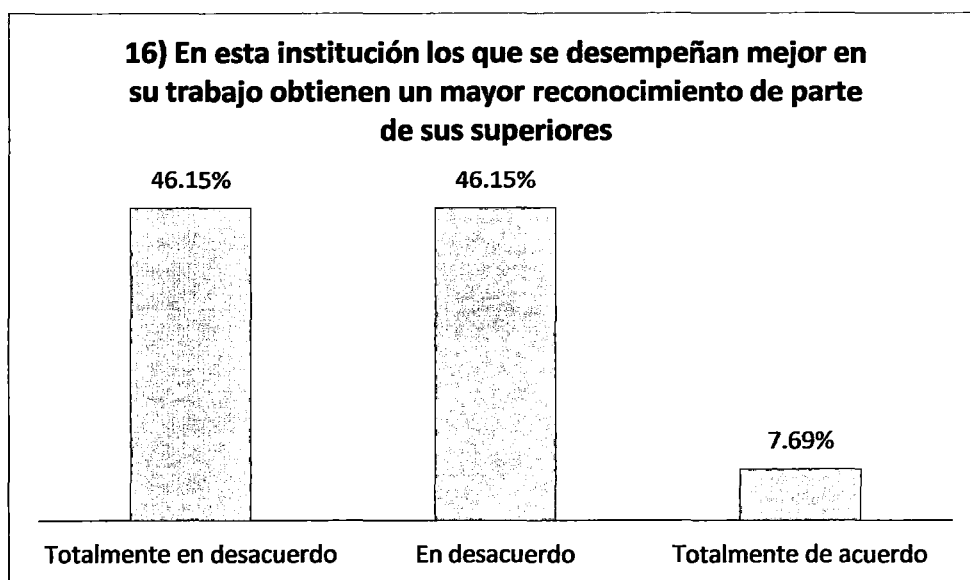
En relación a la pregunta 15: “Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo” un 7.69% está totalmente de acuerdo que el personal no es responsable, mientras que un 46.15% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 46.15% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque el personal es responsable de no ser así ya hubieron sido cesados de su puesto de trabajo.

Cuadro N° 16

16) En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	46.15%
En desacuerdo	6	46.15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 16



**Comentario:**

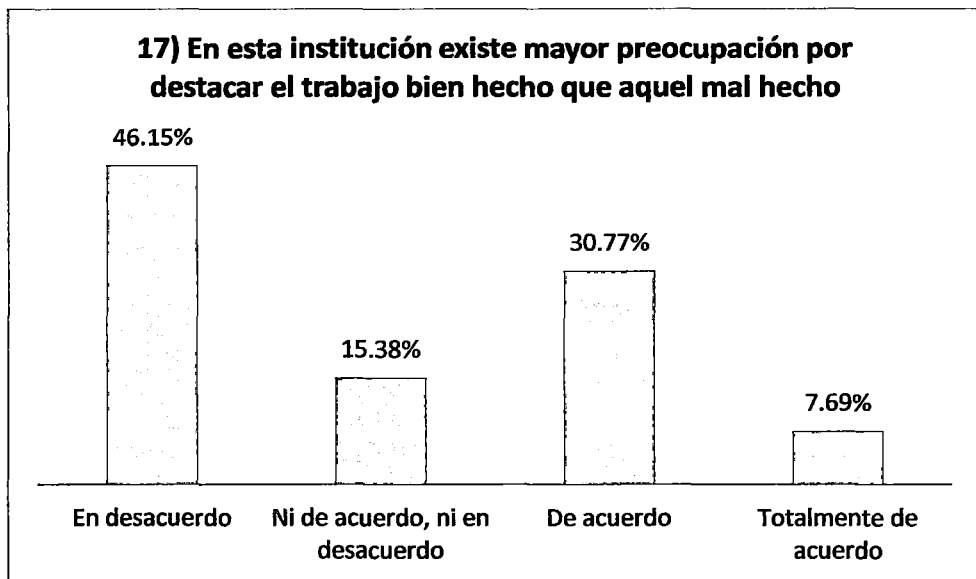
En relación a la pregunta 16: "En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores" un 7.69% mantiene una posición de totalmente de acuerdo porque ha recibido alguna felicitación por su trabajo, mientras que un 92.31% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque el personal nunca ha recibido algún tipo de reconocimiento por parte de sus jefes.

Cuadro N° 17

17) En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	6	46.15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 17



**Comentario:**

En relación a la pregunta 17: “En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho” un 38.46% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque el trabajo bien hecho evitará que tengan un mal disgusto con sus jefes, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 46.15% está en desacuerdo porque el trabajo mal hecho puede ser revisado por la oficina técnica administrativa y así evitar malos entendidos con los jefes.

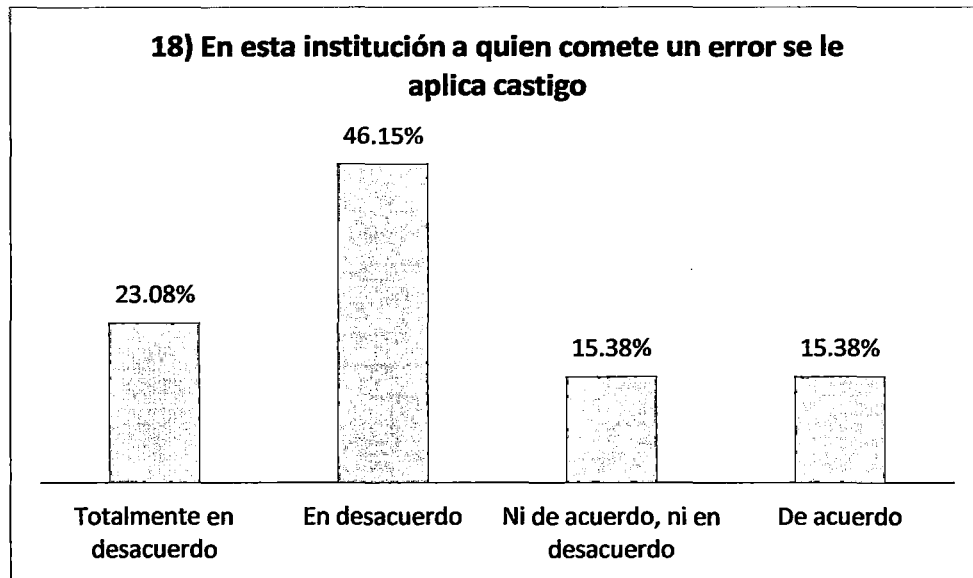


Cuadro N° 18

18) En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	23.08%
En desacuerdo	6	46.15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	2	15.38%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 18



**Comentario:**

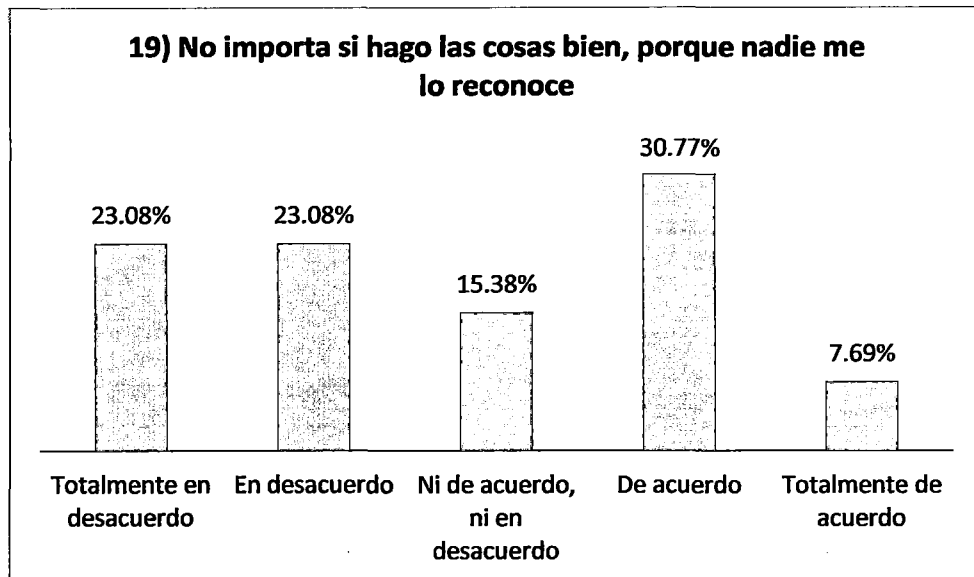
En relación a la pregunta 18: “En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo” un 15.38% mantiene una posición de acuerdo, porque ha recibido alguna llamada de atención o recibió un oficio imponiéndole la falta, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 69.23% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque cuando cometen errores no les aplicado algún castigo sino alguna llamada de atención.

Cuadro N° 19

19) No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	23.08%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 19



**Comentario:**

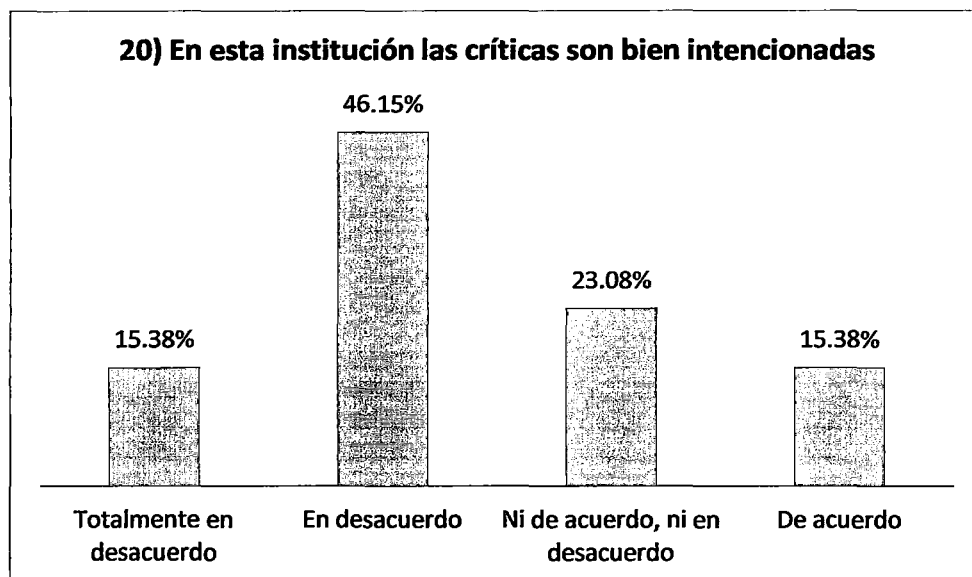
En relación a la pregunta 19: "No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce" un 38.46% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque no se hacen los reconocimientos ya que el trabajo debe ser realizado de todas maneras, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 46.15% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque los compañeros de trabajo y los jefes le reconocen su trabajo.

Cuadro N° 20

20) En esta institución las críticas son bien intencionadas.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15.38%
En desacuerdo	6	46.15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	2	15.38%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 20



**Comentario:**

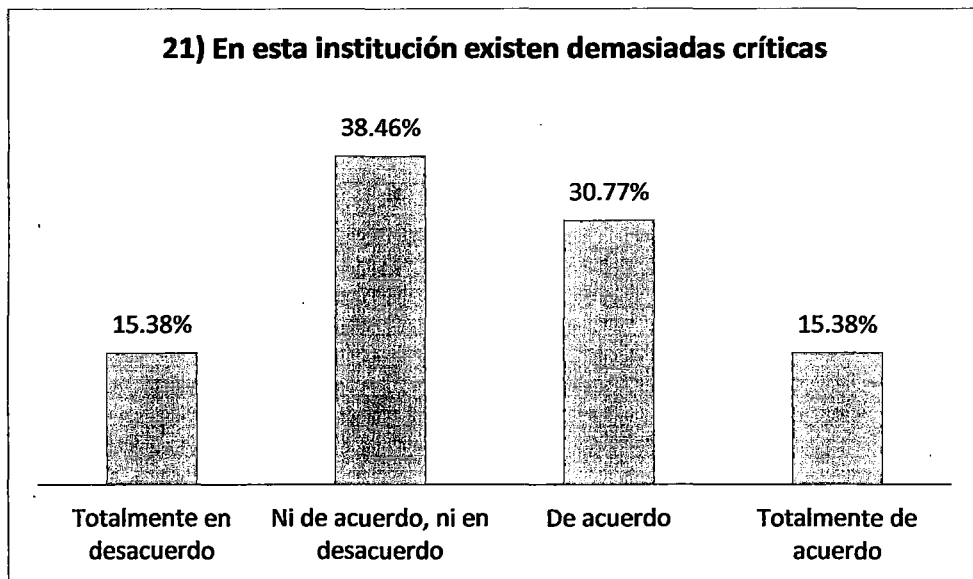
En relación a la pregunta 20: “En esta institución las críticas son bien intencionadas” un 15.38% mantiene una posición de acuerdo porque las críticas recibidas serán para mejorar su trabajo, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 61.54% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque las críticas son malas y ocasionan un daño emocional.

Cuadro N° 21

21) En esta institución existen demasiadas críticas.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15.38%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	38.46%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	2	15.38%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 21



**Comentario:**

En relación a la pregunta 21: "En esta institución existen demasiadas críticas" un 46.15% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque se critica mucho a los trabajadores y a su trabajo, mientras que un 38.46% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.38% está totalmente en desacuerdo porque considera que no existen muchas críticas sobre sus compañeros de trabajo o su trabajo.

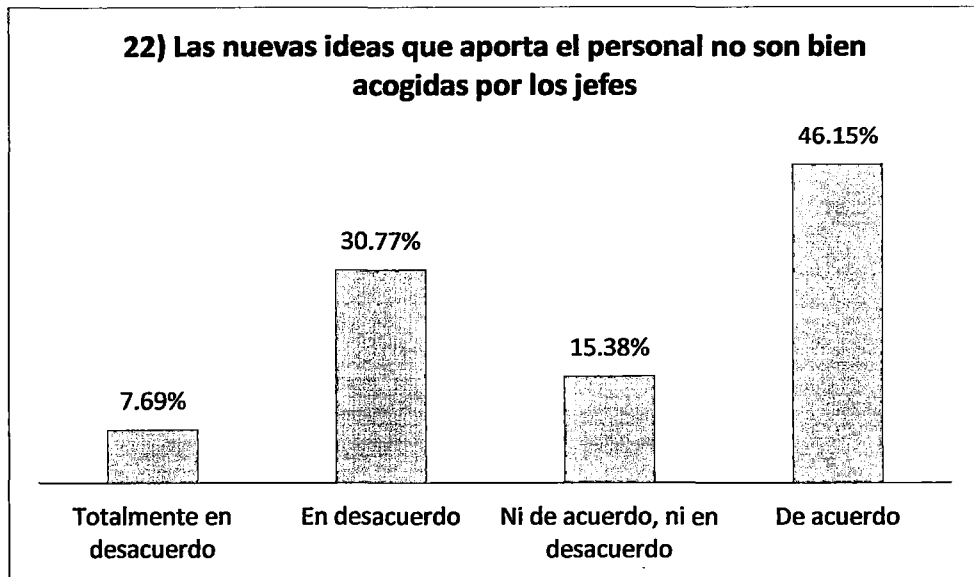


Cuadro N° 22

22) Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	4	30.77%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	6	46.15%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 22



**Comentario:**

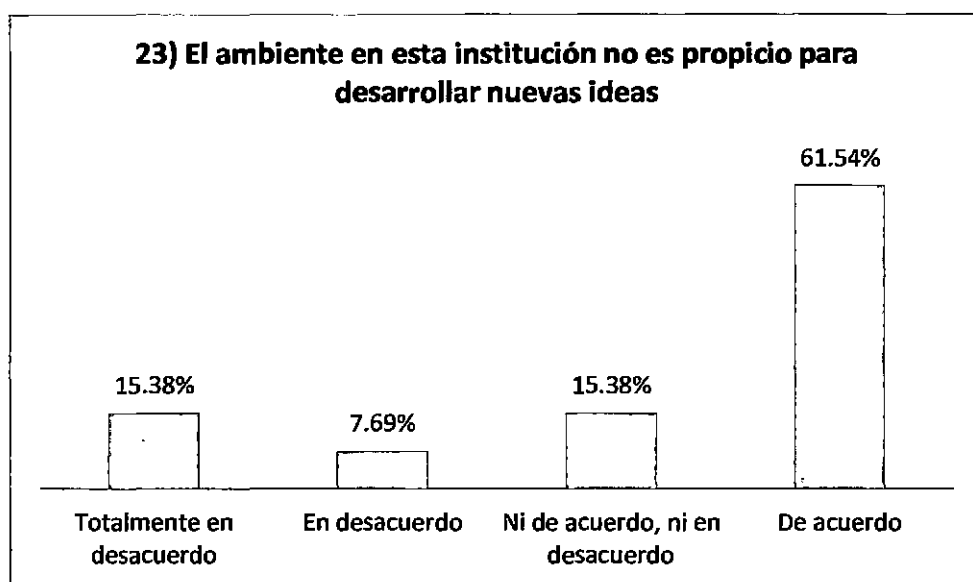
En relación a la pregunta 22: “Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes” un 46.15% mantiene una posición de acuerdo porque considera que las nuevas ideas no son tomadas en cuenta, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo porque considera y un 38.46% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque las ideas aportadas fueron tomadas en cuenta por los jefes.

Cuadro N° 23

23) El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15.38%
En desacuerdo	1	7.69%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	8	61.54%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 23



**Comentario:**

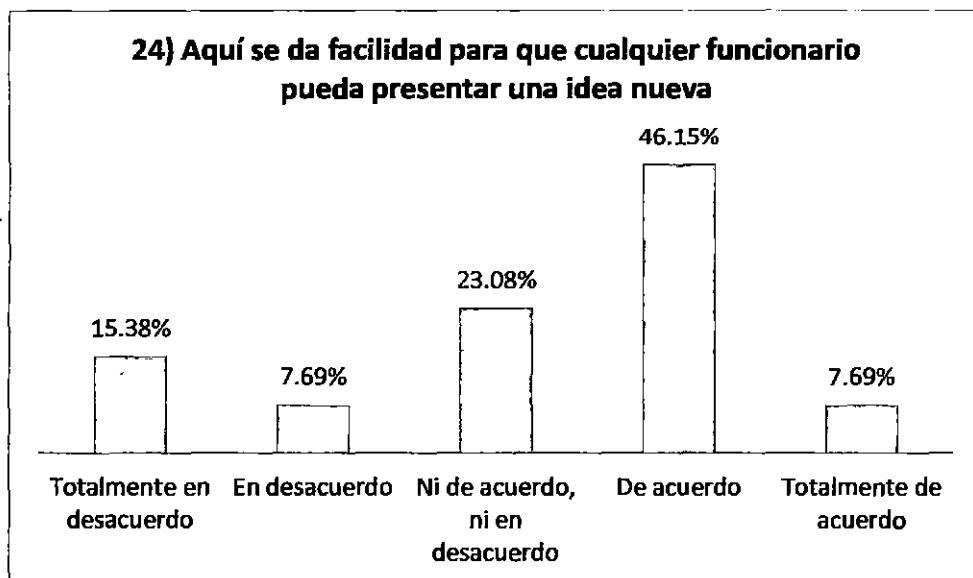
En relación a la pregunta 23: "El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas" un 61.54% mantiene una posición de acuerdo porque se deben cumplir las metas planeadas en el plan operativo, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23.08% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque piensa que las ideas serán indispensables para mejorar los procesos y alcanzar las metas en común.

Cuadro N° 24

24) Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15.38%
En desacuerdo	1	7.69%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	6	46.15%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 24



**Comentario:**

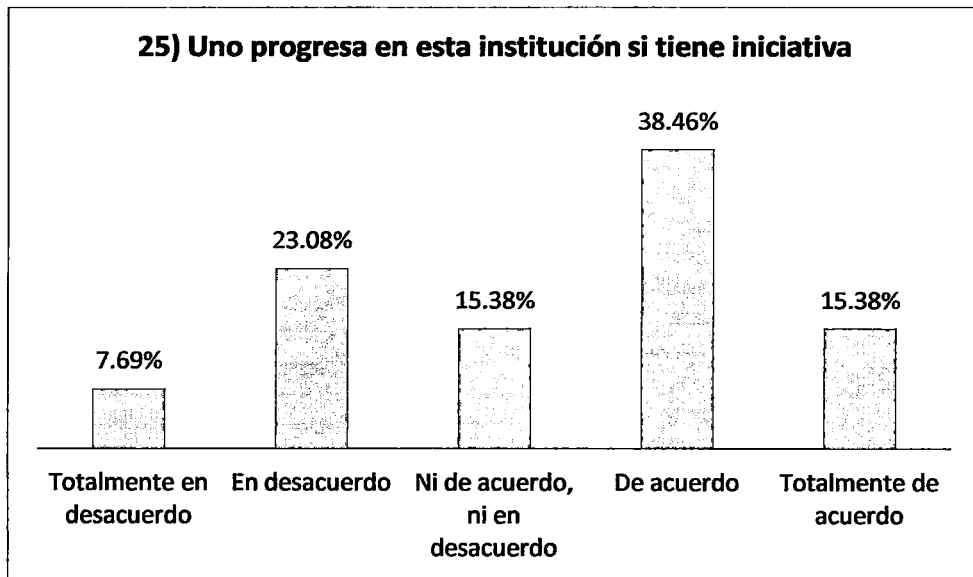
En relación a la pregunta 24: "Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva" un 53.85% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque las buenas ideas son tomadas en cuenta ya que favorecerán al desarrollo de la institución, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23.08% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque cuando presentaron alguna idea esta no fue tomada en cuenta.

Cuadro N° 25

25) Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	2	15.38%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico N° 25



**Comentario:**

En relación a la pregunta 25: "Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa" un 53.85% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque considera que la iniciativa les ayuda a hacer mejores trabajos, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 30.77% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque consideran que la iniciativa no es necesaria ya que deben recibir las órdenes de los jefes.

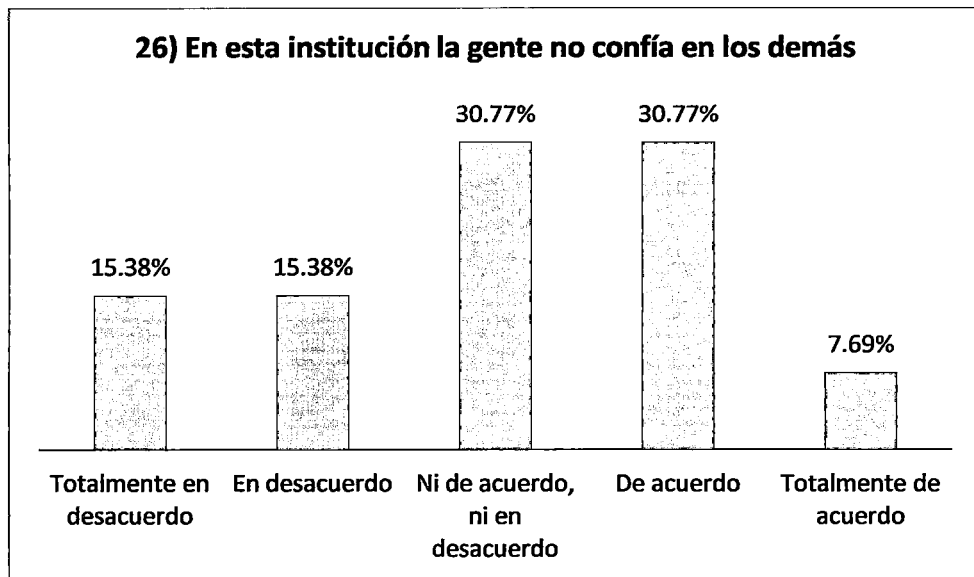


Cuadro N° 26

26) En esta institución la gente no confía en los demás.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15.38%
En desacuerdo	2	15.38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 26



**Comentario:**

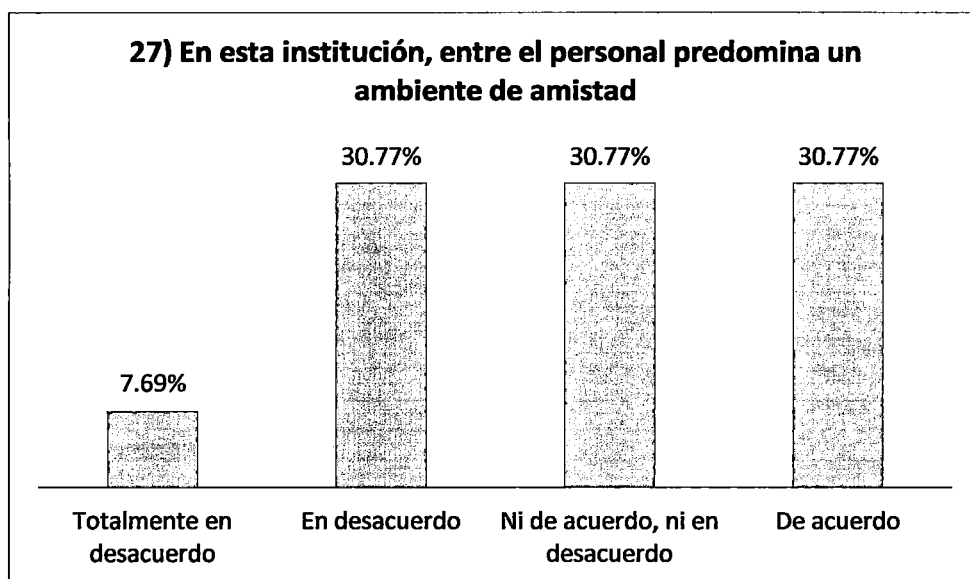
En relación a la pregunta 26: "En esta institución la gente no confía en los demás" un 38.46% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque los trabajadores no pueden contar sus problemas a los demás, mientras que un 30.77% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 30.77% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque puede contar con la ayuda de sus compañeros.

Cuadro N° 27

27) En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	4	30.77%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 27



**Comentario:**

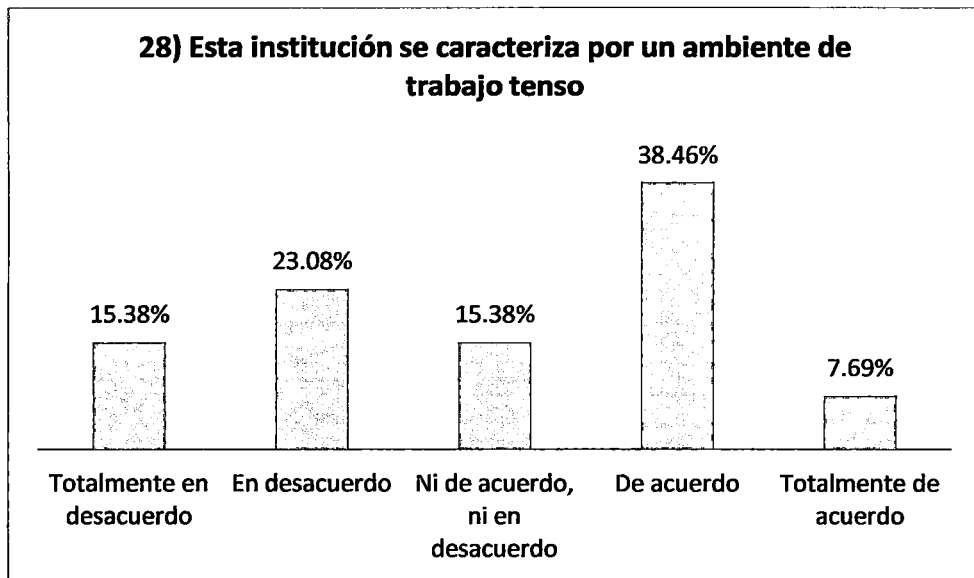
En relación a la pregunta 27: "En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad." un 30.77% mantiene una posición de acuerdo porque existe la amistad entre los trabajadores, mientras que un 30.77% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 38.46% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque piensa que no existen relaciones de amistad sino más bien relaciones de trabajo.

Cuadro N° 28

28) Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15.38%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 28



**Comentario:**

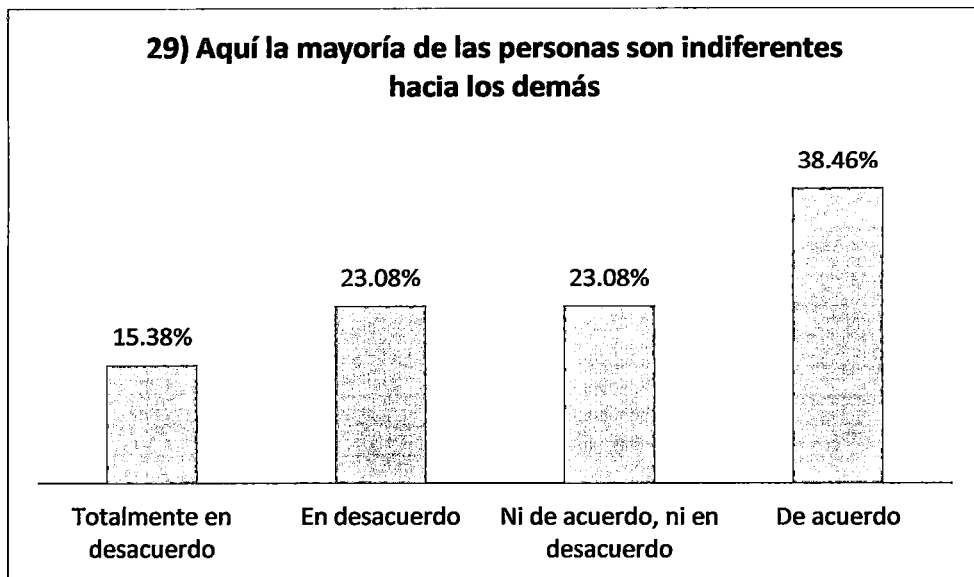
En relación a la pregunta 28: “Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso” un 46.15% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque existe un ambiente tenso entre los trabajadores, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 38.46% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque considera que su centro de trabajo es muy tranquilo.

Cuadro N° 29

29) Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	15.38%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 29



**Comentario:**

En relación a la pregunta 29: "Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás" un 38.46% mantiene una posición de acuerdo porque frente a un problema los compañeros de trabajo fueron indiferentes, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 38.46% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque frente a un problema los compañeros de trabajo pueden ayudarlo.

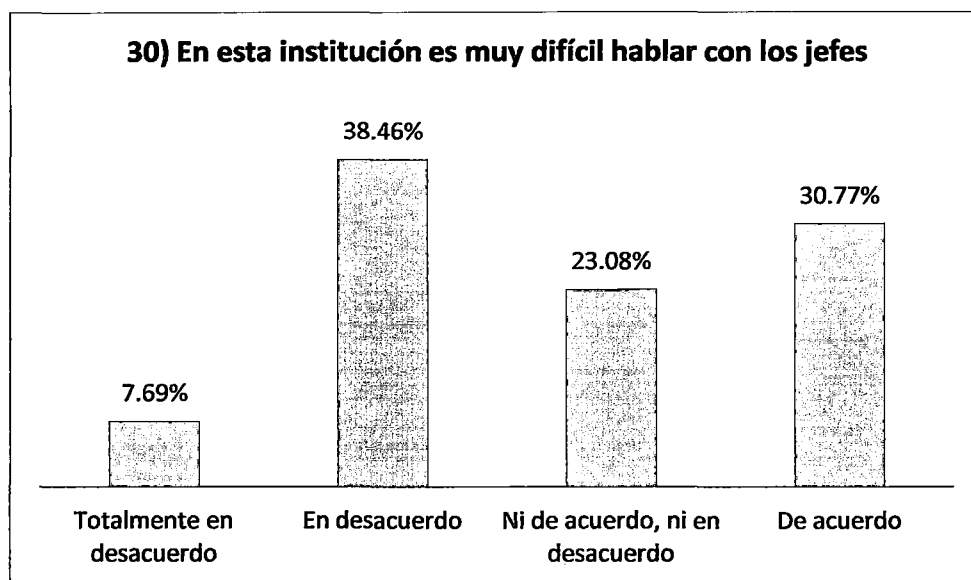


Cuadro N° 30

30) En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	5	38.46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 30



**Comentario:**

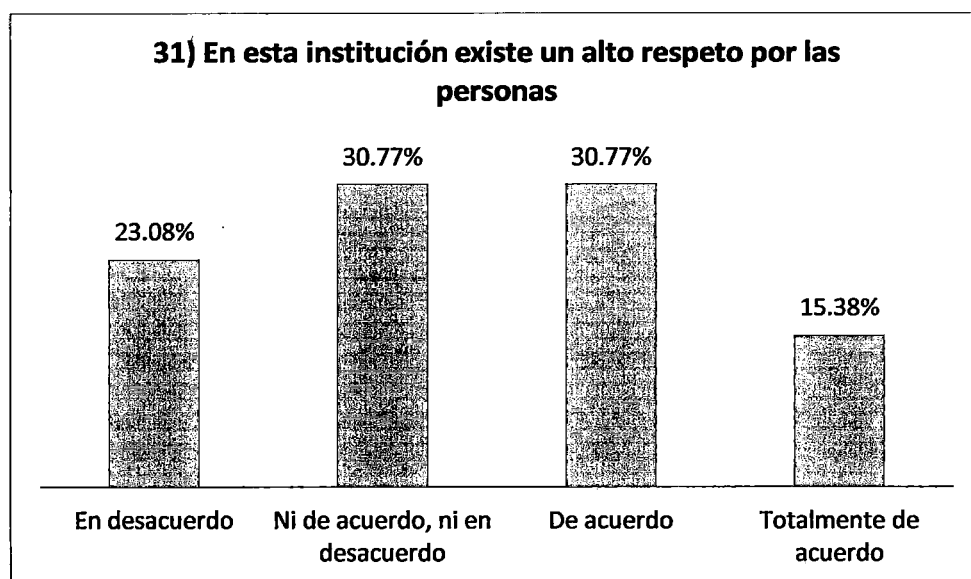
En relación a la pregunta 30: “En esta institución es muy difícil hablar con los jefes” un 30.77% mantiene una posición de acuerdo porque para hablar con los jefes de algún asunto ha tenido que hacerlo con un documento u oficio, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 46.15% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque pueden hablar directamente con sus jefes sin ningún problema.

Cuadro N° 31

31) En esta institución existe un alto respeto por las personas.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	2	15.38%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 31



**Comentario:**

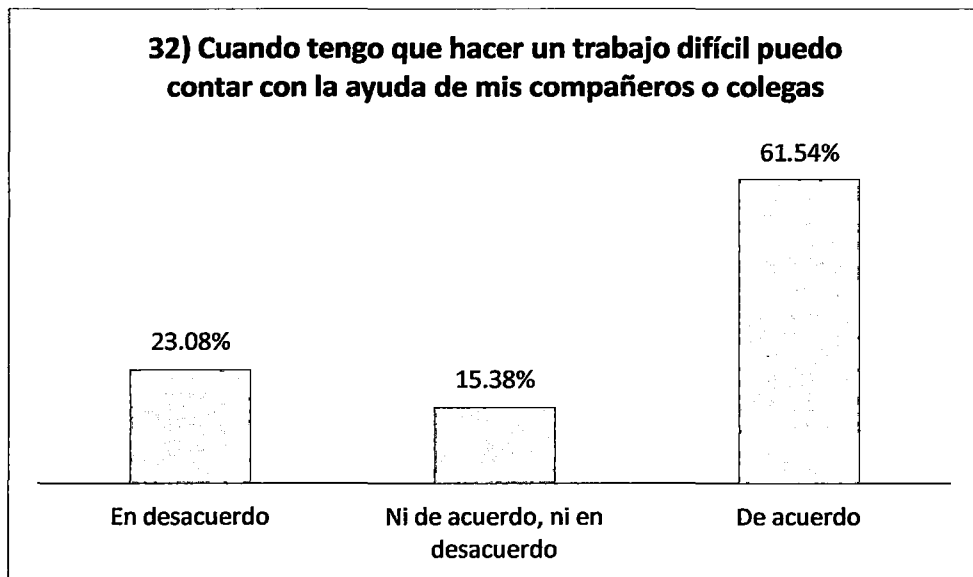
En relación a la pregunta 31: "En esta institución existe un alto respeto por las personas" un 46.15% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque se respeta a todas las personas, mientras que un 30.77% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 30.77% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque en algún momento los compañeros de trabajo o los jefes les han faltado el respeto.

Cuadro N° 32

32) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	8	61.54%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 32



**Comentario:**

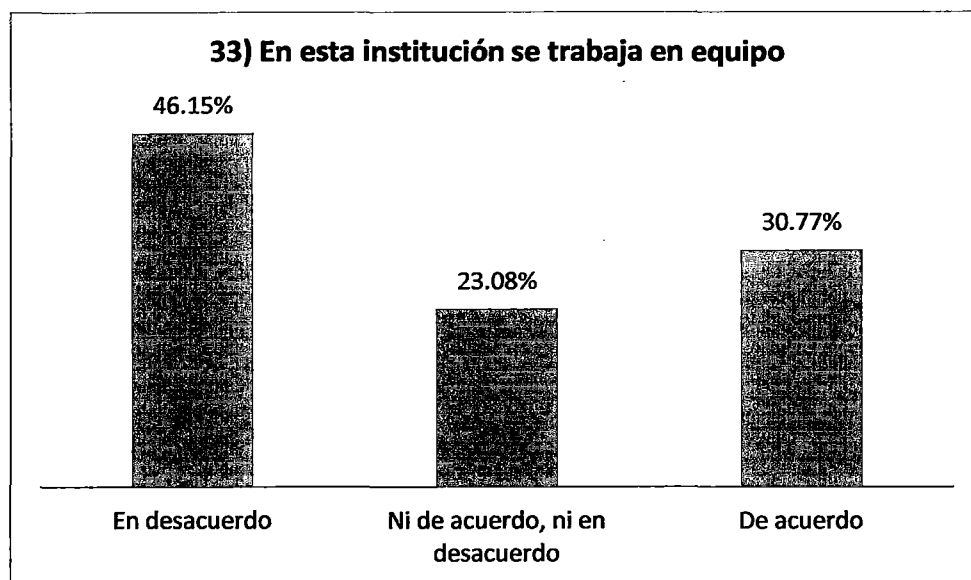
En relación a la pregunta 32: "Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas" un 61.54% mantiene una posición de acuerdo porque ha recibido la ayuda de sus colegas en algunos trabajos con alguna dificultad, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23.08% está en desacuerdo porque no pueden contar con sus colegas para terminar un trabajo difícil.

Cuadro N° 33

33) En esta institución se trabaja en equipo.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	6	46.15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 33



**Comentario:**

En relación a la pregunta 33: “En esta institución se trabaja en equipo” un 30.77% mantiene una posición de acuerdo porque las mayoría de los trabajos son en equipo, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 46.15% está en desacuerdo porque trabajan en forma individual.

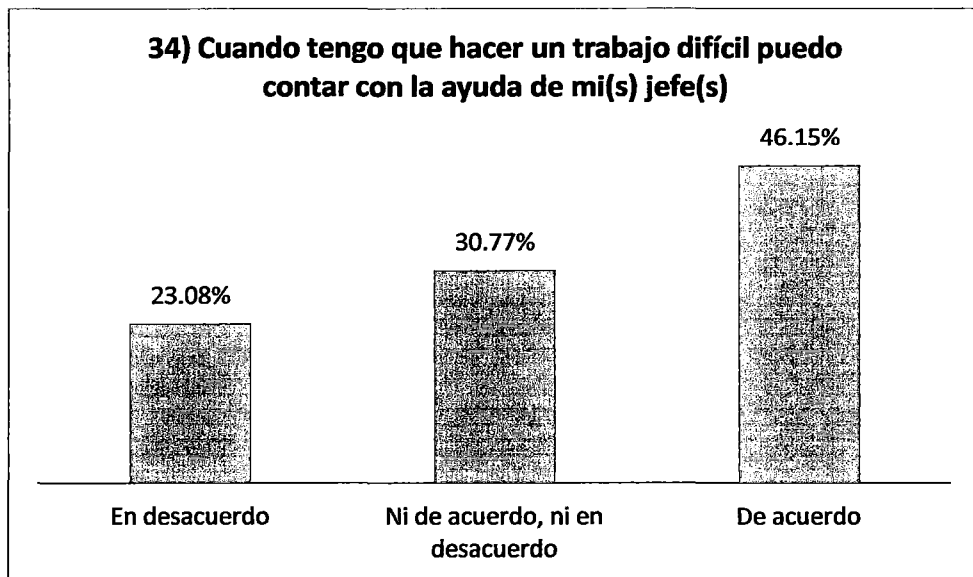


Cuadro N° 34

34) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	6	46.15%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 34



**Comentario:**

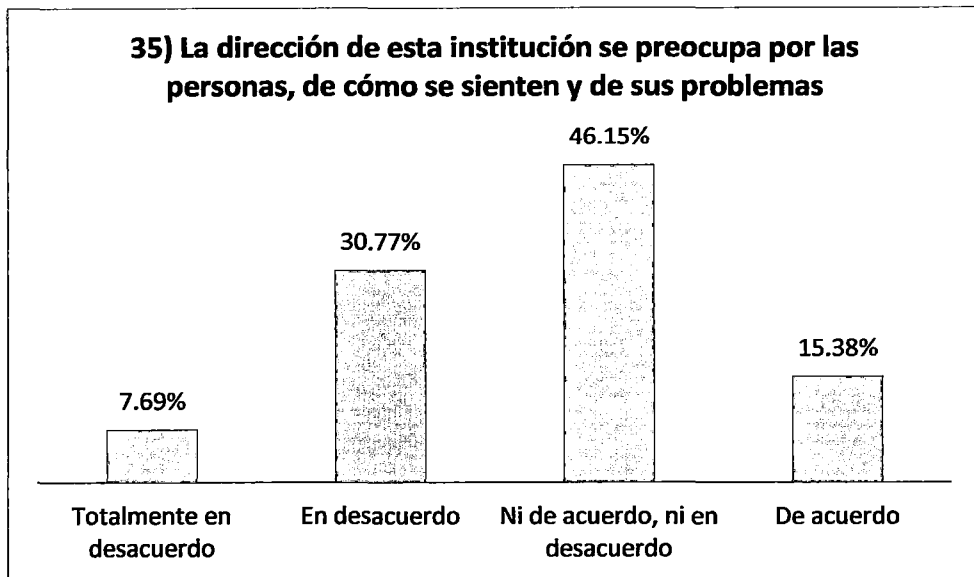
En relación a la pregunta 34: “Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s)” un 46.15% mantiene una posición de acuerdo porque puede sus jefes los escuchan cuando tienen algún trabajo difícil, mientras que un 30.77% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23.08% está en desacuerdo porque sus jefes los ayudan con problemas difíciles.

Cuadro N° 35

35) La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	4	30.77%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	46.15%
De acuerdo	2	15.38%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 35



**Comentario:**

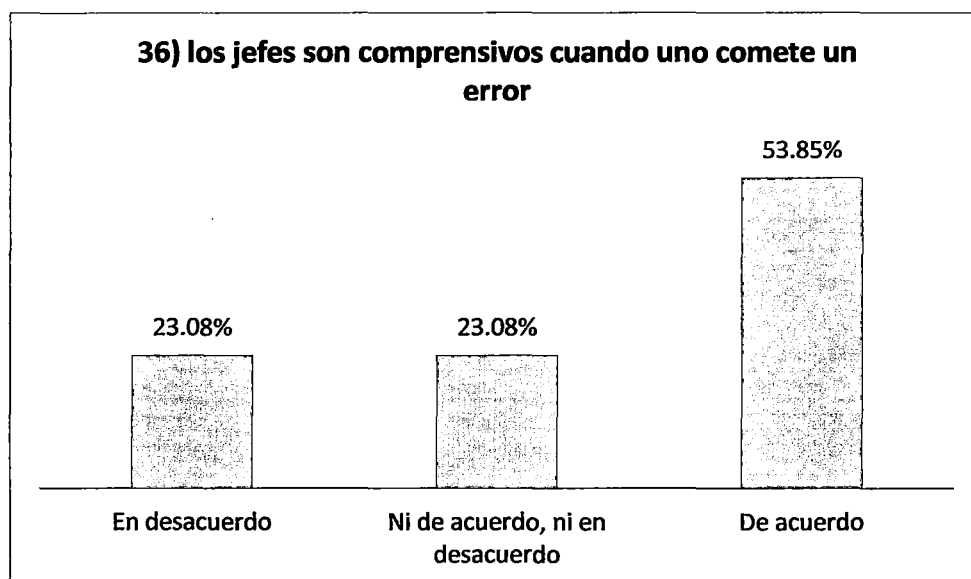
En relación a la pregunta 35: "La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas" un 15.38% mantiene una posición de acuerdo porque piensa que la dirección se preocupa si se sienten mal o tienen algún problema, mientras que un 46.15% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 38.46% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque la dirección no se preocupa por los problemas que tengan los trabajadores.

Cuadro N° 36

36) Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23.08%
De acuerdo	7	53.85%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 36



**Comentario:**

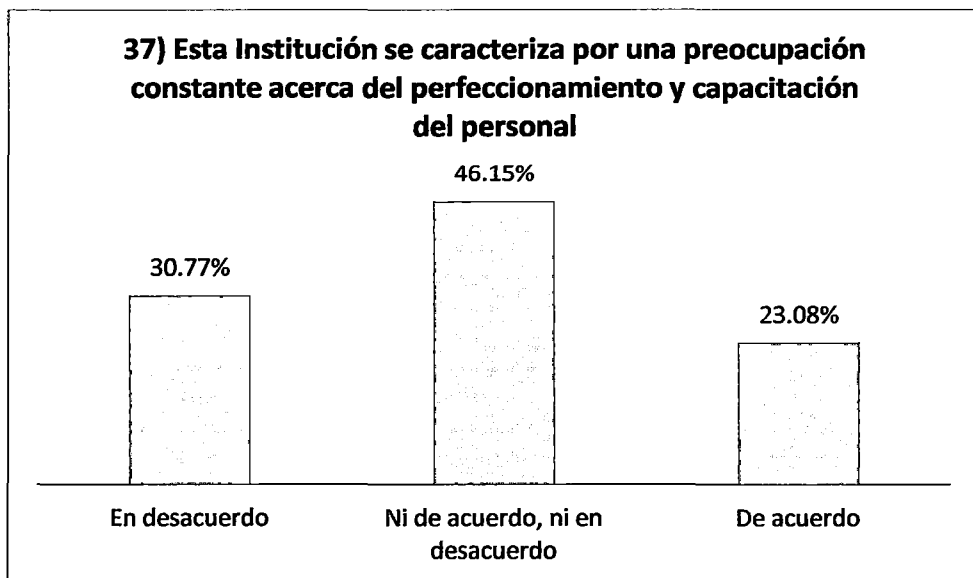
En relación a la pregunta 36: "Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error" un 53.85% mantiene una posición de acuerdo porque considera que los jefes los comprenden por cometer algún error ya que es una muestra de que el trabajador está aprendiendo a hacer bien su trabajo, mientras que un 23.08% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23.08% está en desacuerdo porque piensa que los jefes no son comprensivos cuando se comete algún error.

Cuadro N° 37

37) Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	4	30.77%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	46.15%
De acuerdo	3	23.08%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 37



**Comentario:**

En relación a la pregunta 37: "Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal" un 23.08% mantiene una posición de acuerdo porque existen capacitaciones, cursos taller en horas de trabajo y fuera de horas de trabajo, mientras que un 46.15% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 30.77% está en desacuerdo porque las capacitaciones que organizan no son relevantes para su puesto de trabajo.

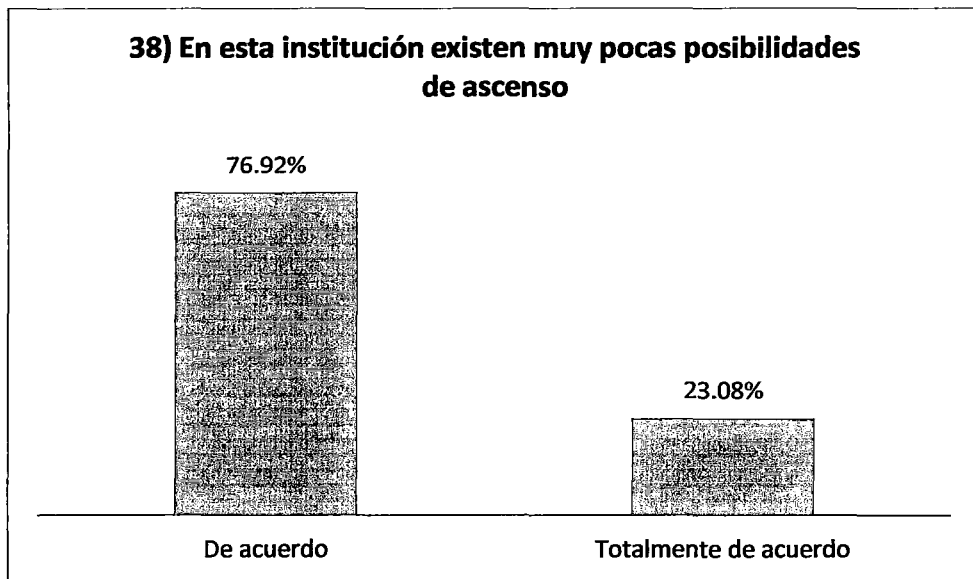


Cuadro N° 38

38) En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	10	76.92%
Totalmente de acuerdo	3	23.08%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 38



**Comentario:**

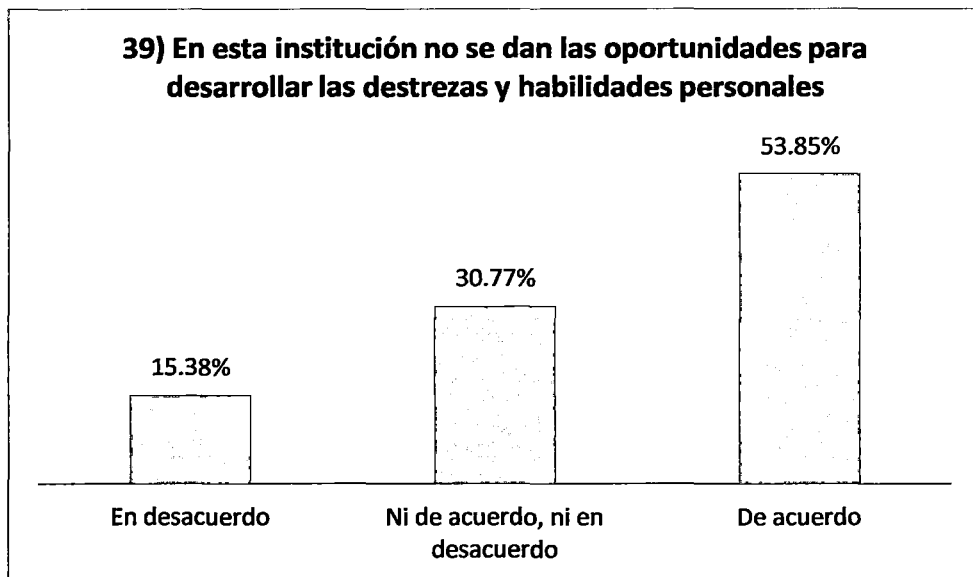
En relación a la pregunta 38: "En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso" un 76.92% mantiene una posición de acuerdo y un 23.08% una posición de totalmente de acuerdo porque saben que no hay posibilidades de ascenso, el único ascenso posible es alcanzar el cargo de directores de línea o director regional, pero esos cargos son colocados para gente de confianza.

Cuadro N° 39

39) En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	15.38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	7	53.85%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 39



**Comentario:**

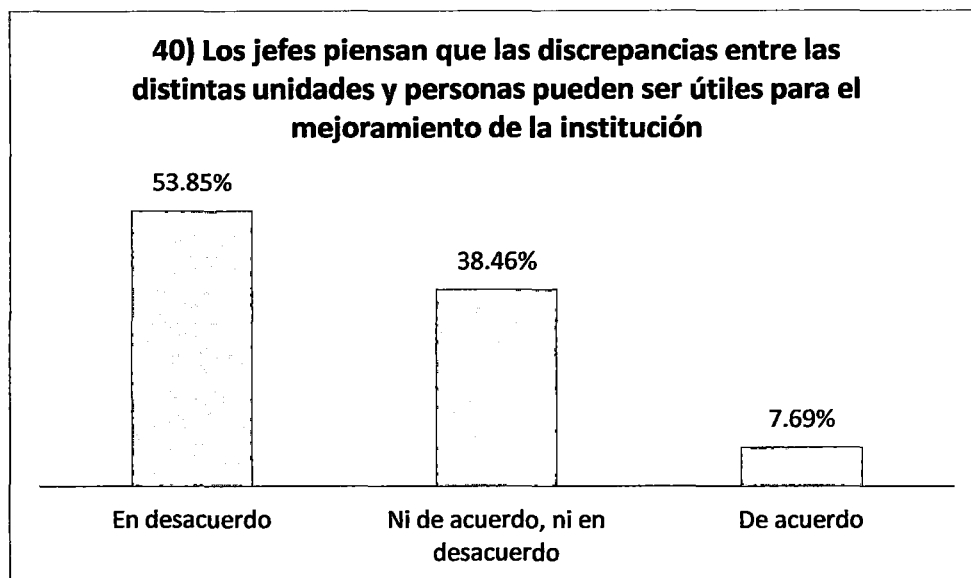
En relación a la pregunta 39: "En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales" un 53.85% mantiene una posición de acuerdo porque casi todo el trabajo se ocupa en el horario de trabajo y no hay tiempo para asumir nuevos retos, mientras que un 30.77% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.38% está en desacuerdo porque mediante las capacitaciones y cursos taller los trabajadores tomarán nuevos desafíos.

Cuadro N° 40

40) Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	7	53.85%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	38.46%
De acuerdo	1	7.69%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 40



**Comentario:**

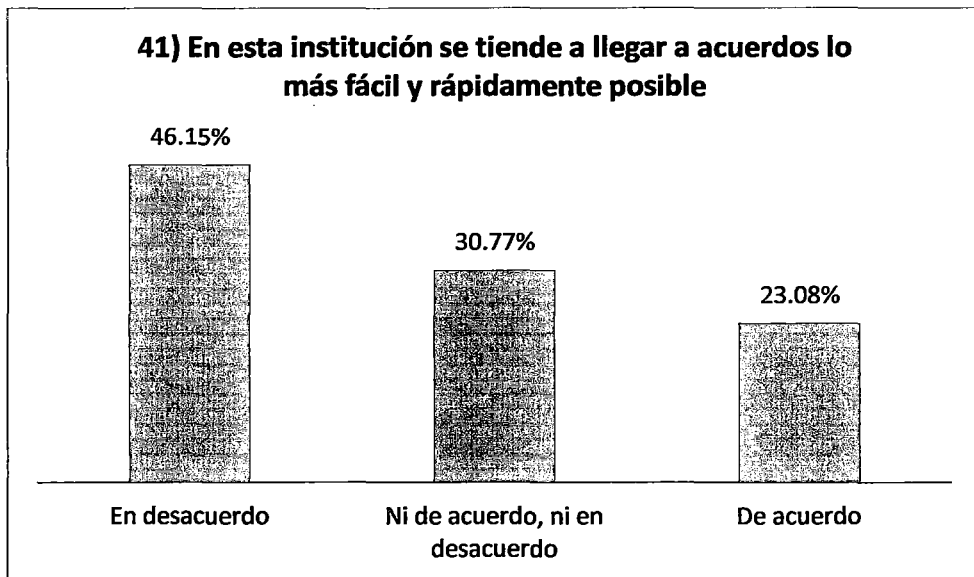
En relación a la pregunta 40: "Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución" un 7.69% mantiene una posición de acuerdo porque piensan que las discrepancias ayudaran a que mejoren la relaciones laborales, mientras que un 38.46% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 53.85% está en desacuerdo porque piensa que las discrepancias no favorecen a que mejore las relaciones laborales sino que las empeoran.

Cuadro N° 41

41) En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	6	46.15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	3	23.08%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 41



**Comentario:**

En relación a la pregunta 41: "En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible" un 23.08% mantiene una posición de acuerdo porque se llegan a acuerdos lo más rápido posible para evitar discusiones, mientras que un 30.77% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 46.15% está en desacuerdo porque piensa que llegar a un acuerdo llevará mucho tiempo.

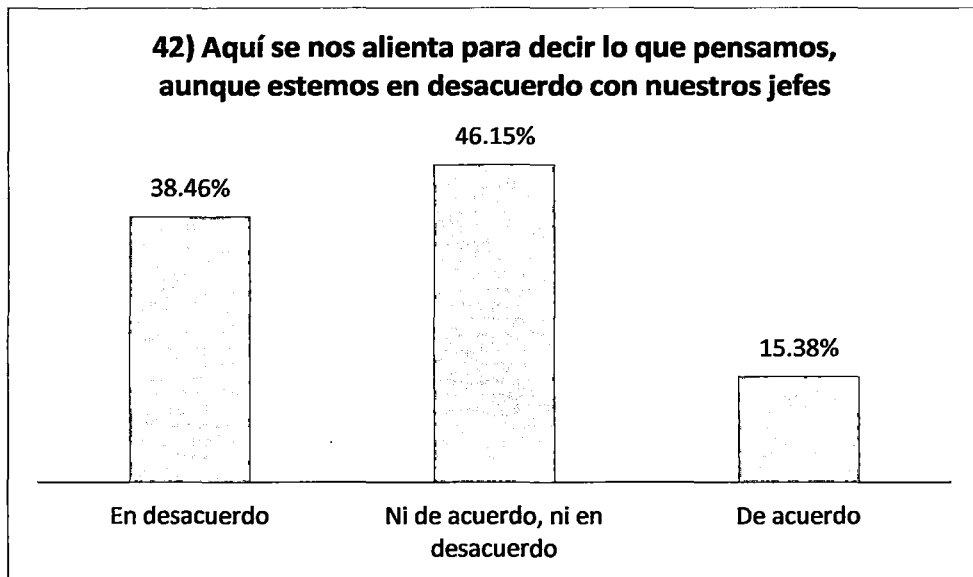


Cuadro N° 42

42) Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	5	38.46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	46.15%
De acuerdo	2	15.38%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 42



**Comentario:**

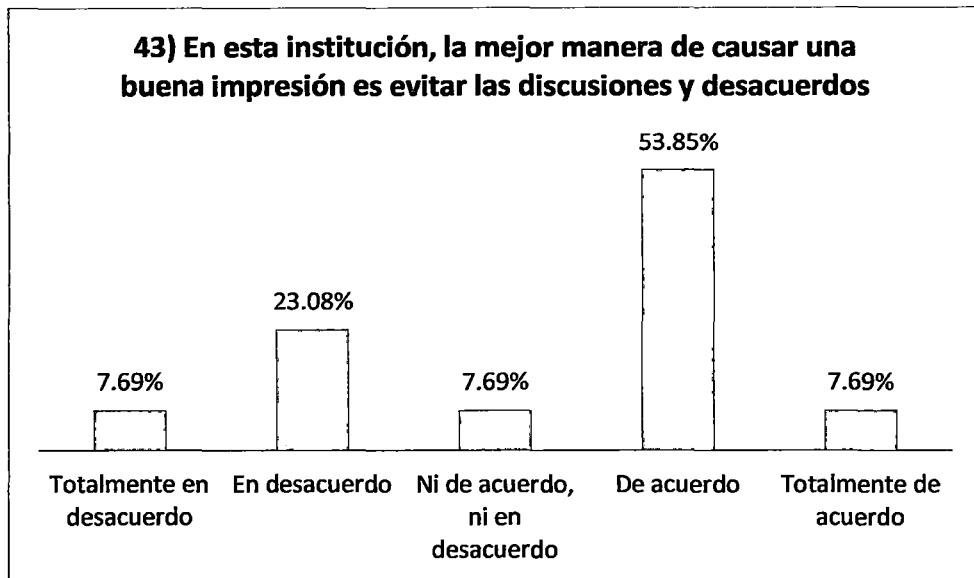
En relación a la pregunta 42: "Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes" un 15.38% mantiene una posición de acuerdo ya que los jefes dejan que los trabajadores opinen aunque sus opiniones no sean aceptables, mientras que un 46.15% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 38.46% está en desacuerdo porque no pueden opinar en contra por temor de lo que dicen los jefes.

Cuadro N° 43

43) En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	7.69%
De acuerdo	7	53.85%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 43



**Comentario:**

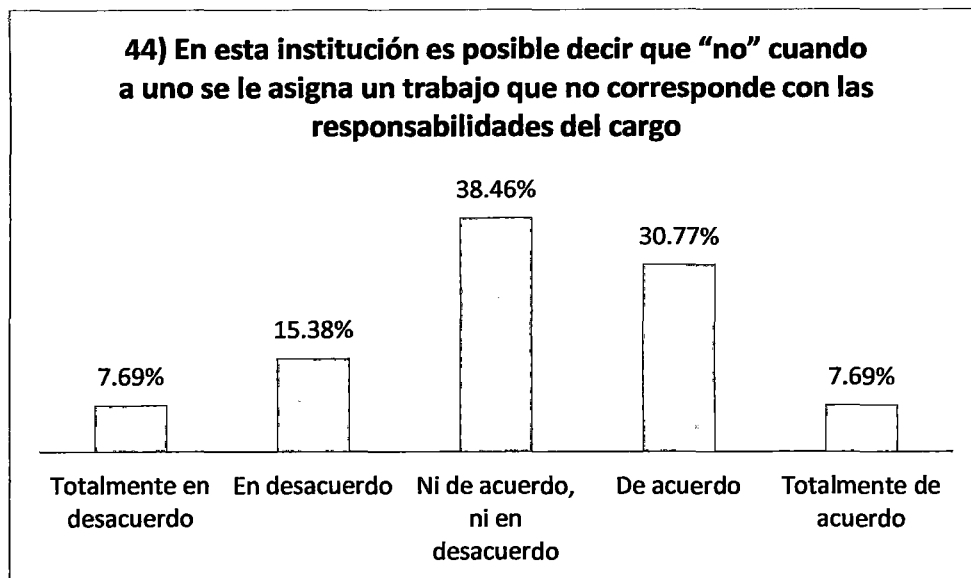
En relación a la pregunta 43: “En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos” un 61.54% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque piensan que evitar discusiones les van a traer problemas, mientras que un 7.69% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 30.77% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque piensa que aunque se eviten discusiones existirán malos entendidos y desacuerdos.

Cuadro N° 44

44) En esta institución es posible decir que “no” cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	2	15.38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	38.46%
De acuerdo	4	30.77%
Totalmente de acuerdo	1	7.69%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 44



**Comentario:**

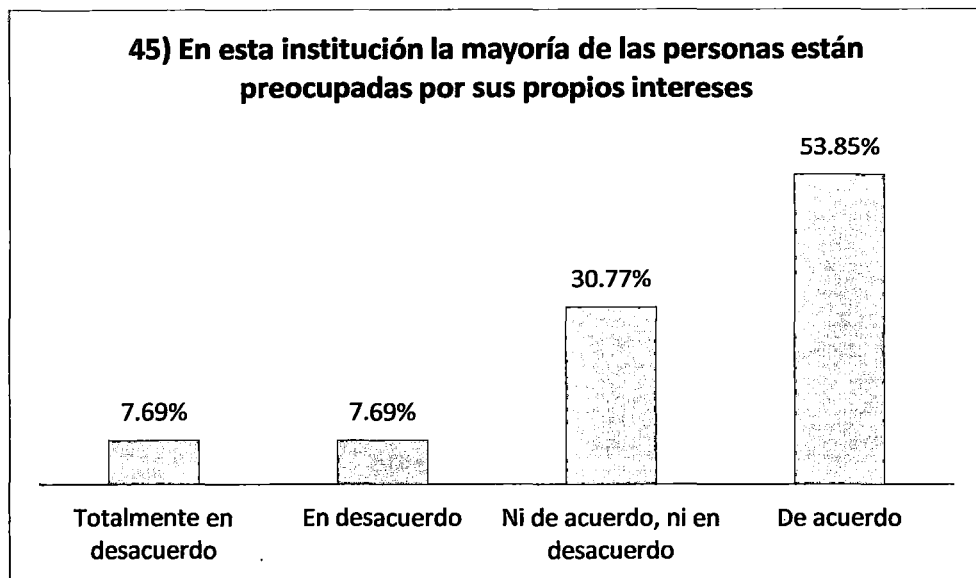
En relación a la pregunta 44: “En esta institución es posible decir que “no” cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo” un 38.46% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque sabe que debe cumplir las funciones que le corresponde, mientras que un 38.46% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23.08% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque no puede rechazar un trabajo que no le corresponde porque este es enviado con memorándum.

Cuadro N° 45

45) En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	1	7.69%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	7	53.85%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 45



**Comentario:**

En relación a la pregunta 45: “En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses” un 53.85% mantiene una posición de acuerdo porque los trabajadores buscan sus intereses personales antes que los comunes, mientras que un 30.77% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.38% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque piensan que primero están los intereses que tienen en común antes que el interés personal.

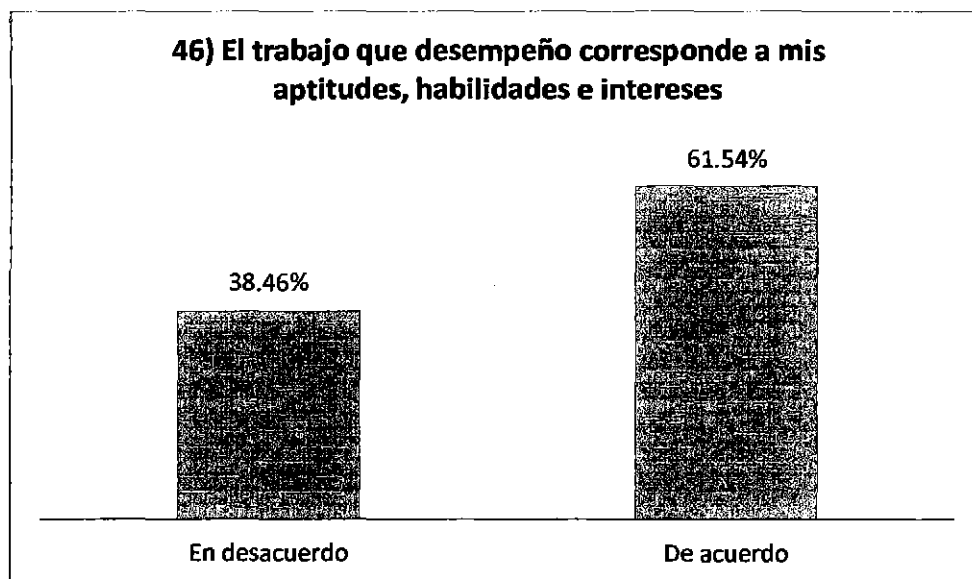


Cuadro N° 46

46) El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	5	38.46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	8	61.54%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 46



**Comentario:**

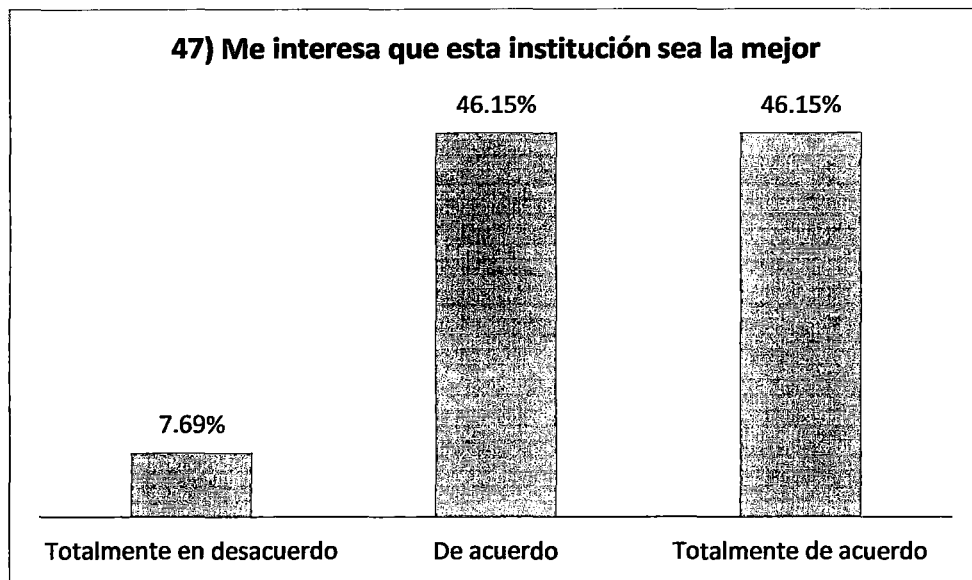
En relación a la pregunta 46: "El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses" un 61.54% mantiene una posición de acuerdo porque los trabajadores llevan años laborando en la institución, mientras que un 38.46% está en desacuerdo porque no es el trabajo más adecuado.

Cuadro N° 47

47) Me interesa que esta institución sea la mejor.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7.69%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	6	46.15%
Totalmente de acuerdo	6	46.15%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 47



**Comentario:**

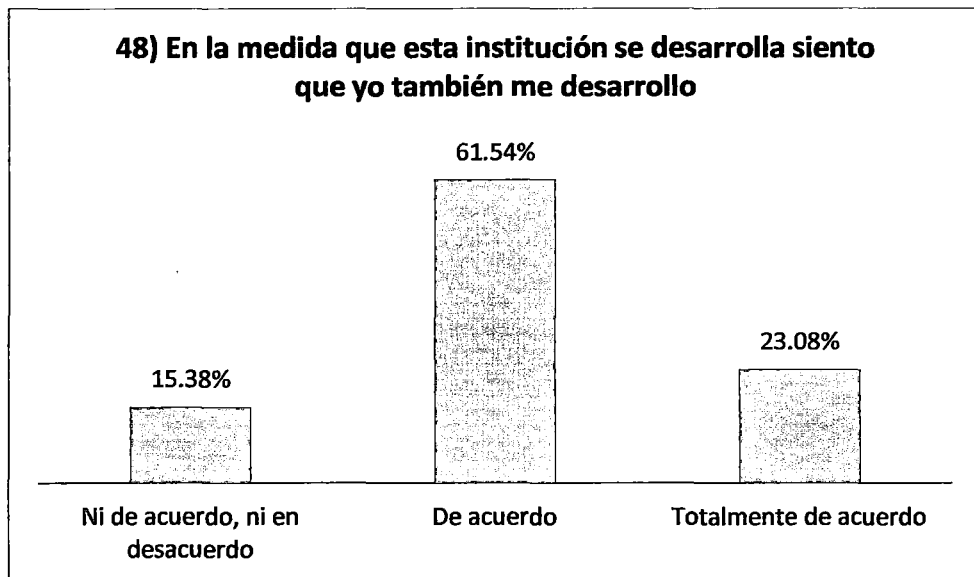
En relación a la pregunta 47: “Me interesa que esta institución sea la mejor” un 92.31% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque les gusta su centro de trabajo y espera brindar un buen servicio a los usuarios, mientras que un 7.69% mantiene una posición de totalmente en desacuerdo porque simplemente no se siente a gusto en la institución.

Cuadro N° 48

48) En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	8	61.54%
Totalmente de acuerdo	3	23.08%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 48



**Comentario:**

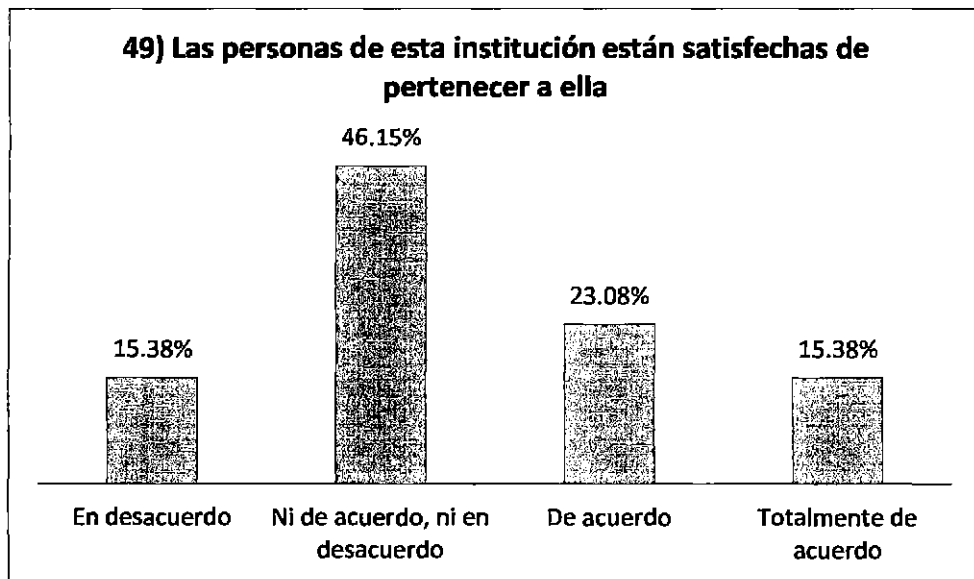
En relación a la pregunta 48: “En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo” un 84.62% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque piensan que sus esfuerzos están generando logros a través de los años, mientras que un 15.38% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo porque no siente que el desarrollo de la institución le haya generado algún cambio personal.

Cuadro N° 49

49) Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	15.38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	46.15%
De acuerdo	3	23.08%
Totalmente de acuerdo	2	15.38%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 49



**Comentario:**

En relación a la pregunta 49: "Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella" un 38.46% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque les gusta se parte de esta institución, mientras que un 45.15% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.38% está en desacuerdo porque no se encuentran a gusto de trabajar en esta institución.

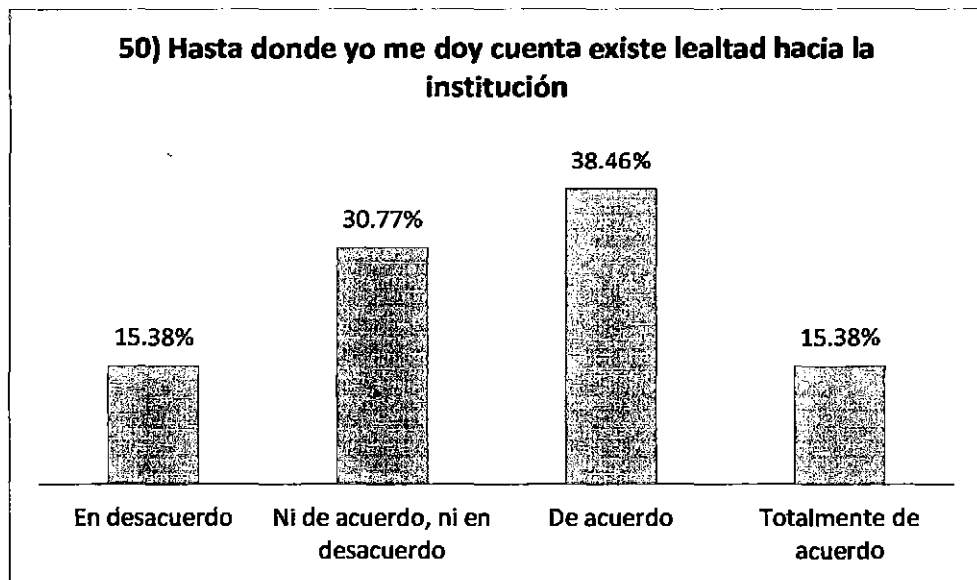


Cuadro N° 50

50) Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	15.38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30.77%
De acuerdo	5	38.46%
Totalmente de acuerdo	2	15.38%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 50



**Comentario:**

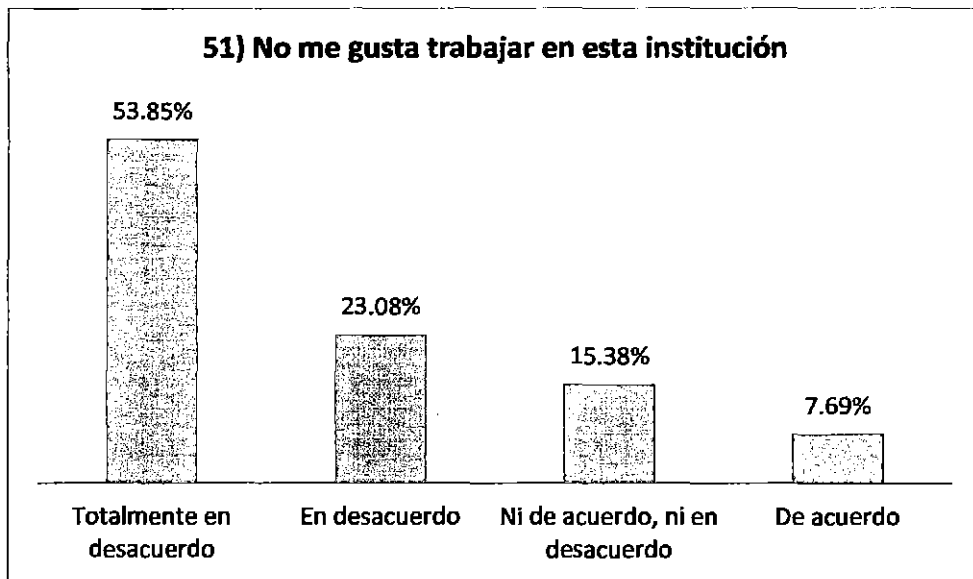
En relación a la pregunta 50: "Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución" un 53.85% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo porque se respeta a la institución y no se ha ido en contra de los jefes y los compañeros, mientras que un 30.77% mantiene una posición de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15.38% está en desacuerdo porque se ha puesto en contra de la institución y sus jefes.

Cuadro N° 51

51) No me gusta trabajar en esta institución.

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	53.85%
En desacuerdo	3	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15.38%
De acuerdo	1	7.69%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	13	100.00%

Gráfico N° 51



**Comentario:**

En relación a la pregunta 51: "No me gusta trabajar en esta institución" un 7.69% mantiene una posición de acuerdo porque le gusta su trabajo, mientras que un 15.38% mantiene una posición ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 76.92% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque no le gusta trabajar en esta institución ya que se volvió rutinario y sin cambios resaltantes en todos los años de servicio.

## **Anexo N° 03**

### **Cuestionario de Clima Organizacional**

**CUESTIONARIO DEL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE TACNA**

Buenos días/tardes, el siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, donde el propósito es conocer el punto de vista de las personas que trabajan en él. Opine de la forma más franca posible, esto será de mucha ayuda para que el establecimiento mejore sus servicios y le brinde un mejor ambiente.

Este cuestionario no contiene preguntas correctas e incorrectas. Por favor responda con total sinceridad ya que sus datos serán tratados de forma anónima y confidencial.

**SECCIÓN 1: ANTECEDENTES PERSONALES**

1. Edad (Marque con una X)

18 a 25 años	<input type="checkbox"/>	36 a 45 años	<input type="checkbox"/>	Más de 56 años	<input type="checkbox"/>
26 a 35 años	<input type="checkbox"/>	46 a 55 años	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

2. Sexo (Marque con una X)

Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

3. Nivel Educativo (Marque con una X)

Media incompleta	<input type="checkbox"/>	Técnico incompleta	<input type="checkbox"/>
Media completa	<input type="checkbox"/>	Técnico Completa	<input type="checkbox"/>
Superior incompleta	<input type="checkbox"/>	Magister	<input type="checkbox"/>
Superior completa	<input type="checkbox"/>		

4. Estado Civil. (Marque con una X)

Soltero	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>

5. Categoría que Pertenece. (Marque con una X)

Directivo	<input type="checkbox"/>	Auxiliares	<input type="checkbox"/>
Administrativo y Técnico	<input type="checkbox"/>		

6. Años de Servicio. (Marque con una X)

1 a 5 años	<input type="checkbox"/>	18 a 23 años	<input type="checkbox"/>
6 a 11 años	<input type="checkbox"/>	Mas de 24 años	<input type="checkbox"/>
12 a 17 años	<input type="checkbox"/>		

7. Tipo de Contrato. (Marque con una X)

Titular	<input type="checkbox"/>	Contrato Transitorio	<input type="checkbox"/>
Honorarios	<input type="checkbox"/>	A Contratar	<input type="checkbox"/>

**INSTRUCCIONES:**

A continuación Ud. encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna institución en la que trabaja. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Su tarea consistirá en marcar con una cruz (X) en los casilleros que aparecen al lado derecho de cada afirmación, la alternativa que según su opinión describe con mayor exactitud LO QUE USTED PIENSA, primero de la situación de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna en su totalidad y luego del servicio o unidad en el cual usted trabaja.

**POR FAVOR RECUERDE:**

Marcar sus respuestas en los casilleros.  
Contestar todos los ítems.

ITEM					
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.					
2) Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.					
3) A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					
4) En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.					
5) En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.					
6) La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.					
7) En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.					
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8) En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.					
9) Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.					
10) En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.					
11) En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.					
12) Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.					
13) En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.					
14) En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.					
15) Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.					
<b>RECOMPENSA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16) En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.					
17) En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.					
18) En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo.					
19) No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.					
20) En esta institución las críticas son bien intencionadas.					
21) En esta institución existen demasiadas críticas.					
<b>DESAFÍO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

22) Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.					
23) El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.					
24) Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.					
25) Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.					
<b>RELACIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26) En esta institución la gente no confía en los demás.					
27) En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.					
28) Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.					
29) Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.					
30) En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.					
31) En esta institución existe un alto respeto por las personas.					
<b>COOPERACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
32) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.					
33) En esta institución se trabaja en equipo.					
34) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).					
35) La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.					
36) los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.					
<b>ESTÁNDARES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
37) Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.					
38) En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.					
39) En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.					
<b>CONFLICTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
40) Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.					
41) En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.					
42) Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.					
43) En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.					
44) En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.					
<b>IDENTIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
45) En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.					
46) El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.					
47) Me interesa que esta institución sea la mejor.					
48) En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.					
49) Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.					
50) Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.					
51) No me gusta trabajar en esta institución.					

¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!



## **Anexo N° 04**

**Hoja de evaluación de Personal Método de Escala**

**Gráfica**

## HOJA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

### 1. DATOS GENERALES

1.1 NOMBRE DEL COLABORADOR: \_\_\_\_\_

1.2 CARGO: \_\_\_\_\_

1.3 DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

### 2. FACTORES DE VALORIZACIÓN Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

2.1 La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

2.2 Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.

2.3 Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor.

**MARQUE CON UN CÍRCULO EL TOTAL DE PUNTOS**

**GRADOS**

90 92 94 96 98 100  
76 78 80 82 84 86 88  
60 62 64 66 68 70 72 74  
42 44 46 48 50 52 54 56 58  
24 26 28 30 32 34 36 38 40

A  
B  
C  
D  
E

Firma y Cargo del calificador: \_\_\_\_\_

**TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA**

FACTORES DE VALORIZACIÓN	GRADOS				
	E	D	C	B	A
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender.	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente.	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores.	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>18</b>
Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	Necesita frecuentemente supervisión.	Requiere eventual supervisión.	Requiere supervisión en casos especiales.	No requiere supervisión.
<b>INICIATIVA</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>18</b>
Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	Conoce de Iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas.	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>14</b>
Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	No posee condiciones para trabajar en equipo.	Le cuesta integrarse en cualquier grupo.	Se integra fácilmente en determinados equipos.	Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo.	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.
<b>ACTITUD</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo.	Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo.	Aceptación: Muestra interés por su Centro de trabajo.	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	Identificación: Se esfuerza por elevar su prestigio de su Centro de trabajo.