

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Clima Organizacional y desempeño laboral en la Gerencia
Regional de Infraestructura del GRL, 2017**

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

Autor:

Medrano Rivera, Boris Kevin

Asesor:

Mg. Torres Carrillo, Roberto

Huacho – Perú

2017

TRABAJO DE INVESTIGACION**PALABRAS CLAVES**

TEMA : **Clima organizacional, Desempeño laboral**
ESPECIALIDAD : **Administración**
LINEA DE INVESTIGACION : **Negocios y Management**

**Clima Organizacional y desempeño laboral en la Gerencia
Regional de Infraestructura del GRL, 2017**

RESUMEN

La presente investigación, clima organizacional y desempeño laboral, en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017- Huacho, se realizó tratando de responder a la pregunta general: ¿De qué manera el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017? Así también, se buscó responder al objetivo: Determinar la relación del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en La Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.

La hipótesis que se formulo es: El Clima Organizacional se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.

La metodología empleada en la hipótesis es deductiva y de tipo descriptiva, correlacional, con un diseño no experimental, cuantitativo, transversal.

Los resultados obtenidos de la correlación entre las variables, clima organizacional y el desempeño laboral indican un índice de significancia bilateral de 0.001 que es menor al nivel de 0.01 previsto para este análisis, se determina que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, aceptando la hipótesis alternativa y rechazando la hipótesis nula. Se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, positiva fuerte y recíprocamente proporcional, entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017- Huacho ($r_s = 0.511$, $p < 0.01$). Las evidencias indican que la dimensión predominante del clima organizacional, es la estructura organizacional. Los resultados indican que el nivel del clima organizacional es alto. Esto explica el buen desempeño laboral que existe en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL.

Palabras claves: Clima organizacional, Desempeño laboral

ABSTRACT

The present research, organizational climate and work performance, in the Regional Management of Infrastructure of the GRL, 2017- Huacho, was asked trying to answer the general question: What does the Organizational Climate mean related to the Labor Performance in the Regional Management? Of Infrastructure of the GRL, 2017? Likewise, the answer to the objective was sought: Determine the relationship of the Organizational Climate and Labor Performance in the Regional Infrastructure Management of the GRL, 2017.

The hypothesis that was formulated: The Organizational Climate is positively related to the Labor Performance of the Regional Infrastructure Management of the GRL, 2017.

The methodology used in the hypothesis is deductive and descriptive, correlational, whit a non-experimental, quantitative, transversal design.

The results obtained from the correlation between the variables, the organizational climate and the work performance indicate a bilateral significance index of 0.001 that is lower than the level of 0.01 expected for this analysis, it was determined that there is a relationship between the organizational climate and the work performance , Accept the alternative hypothesis and reject the null hypothesis. A statistically significant, positive and reciprocally proportional linear relationship was found between the organizational climate and work performance in the Regional Infrastructure Management of the GRL, 2017- Huacho ($r_s = 0.511$, $p < 0.01$). The evidence indicates that the predominant dimension of the organizational climate is the organizational structure. The results indicate that the organizational climate level is high. This explains the good work performance that exists in the Regional Infrastructure Management of the GRL.

Keywords: Organizational climate, Work performance

ÍNDICE DE CONTENIDO

PALABRAS CLAVES	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	9
1. Antecedentes y Fundamentación Científica.....	10
2. Justificación de la Investigación	24
3. Problema	25
3.1. Realidad Problemática.....	25
4. Conceptualización y Operacionalización de Variables	27
4.1. Marco Referencial.....	27
4.1.1. Clima organizacional	27
4.1.2. Desempeño laboral	37
4.2. Marco Conceptual	51
5. Hipótesis	54
6. Objetivos	54
6.1. Objetivo General	54
6.2. Objetivos específicos	54
METODOLOGÍA	55
7. Metodología del trabajo	55
7.1. Tipo y Diseño de Investigación	55
7.2. Población y Muestra	57
7.2.1. Población	57
7.2.2. Muestra	57
7.3. Técnicas e Instrumento de Investigación.....	58
7.4. Validez y confiabilidad de las informaciones	58
RESULTADOS	62
8. Resultados	62
9. Contrastación de hipótesis	74
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
10. Conclusiones	81
11. Recomendaciones.....	83
AGRADECIMIENTO	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

APÉNDICE Y ANEXOS ----- 89

Índice de Gráficos

GRAFICO01: Grafico dispersión de puntos simples de la asociación de las variables Clima Organizacional y desempeño laboral-----	63
GRAFICO02: Gráfico de barras del clima organizacional -----	66
GRAFICO03: Gráfico de barras del clima desempeño laboral -----	69
GRAFICO04: Grafico dispersión de puntos simples de la asociación de la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral-----	71
GRAFICO05: Grafico dispersión de puntos simples de la asociación de la dimensión procesos organizacionales y la variable desempeño laboral -----	73

Índice de Tablas

TABLA01: Niveles de confiabilidad -----	59
TABLA02: Estadísticas de fiabilidad-----	59
TABLA03: Estadísticas de total de elemento -----	59
TABLA04: Relación de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral-----	62
TABLA05: Frecuencia y Porcentaje del Clima Organizacional -----	64
TABLA06: Frecuencia y Porcentaje del Desempeño Laboral -----	67
TABLA07: Relación de la dimensión estructura organizacional y Desempeño Laboral -----	70
TABLA08: Relación de la dimensión procesos organizacionales y Desempeño Laboral -----	72
TABLA09: Nivel De Clima Organizacional*Nivel De Desempeño Laboral Tabulación Cruzada ----	74
TABLA10: Pruebas de chi-cuadrado -----	75

INTRODUCCIÓN

La presente Investigación titulada: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Gerencia De Infraestructura del GRL, 2017.” Es una investigación descriptiva correlacional y establece una relación entre dos variables: Clima organizacional y el desempeño laboral. El estudio se realizó durante el año 2017.

La investigación parte de la problemática de cómo se está aplicando el Clima Organizacional, y el efecto que tiene en el desempeño laboral ya que existen diferentes índices o factores que pueden influir, por ello debemos enfocarnos en poder identificarlos y poder realizar las estrategias pertinentes más efectivas, como resultado se dé un excelente desempeño laboral con un clima laboral cálido, reduciendo la poca comunicación y las inadecuadas tomas de decisiones dentro de la Gerencia de Infraestructura del GRL.

En ese sentido, se buscó relacionar el clima organizacional y el desempeño laboral, debido a que se percibía que la comunicación es poca fluida, ocasionando insatisfacción y perjudicando el desempeño de los trabajadores que laboran en la Gerencia Regional de Infraestructura reflejándose en el mal servicio que se presta a los usuarios y a la comunidad. Asimismo la inadecuada toma de decisiones en la Gestión Administrativa dificulta el elegir las mejores alternativas, es decir, más correctas y con menos riesgo de error, este problema dificulta satisfacer las necesidades colectivas y el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Lima.

El presente estudio consta de varias partes que exponen y explican el proceso de los resultados de la investigación. A continuación se detallará el contenido de cada uno de ellos:

En la primera parte se explican las razones que motivaron a realizar la investigación; se plantea la pregunta y el propósito de estudio. También se expone la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación; se indica

el tipo y diseño de investigación, operacionalización de las variables, unidad de análisis, población, muestra y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En la segunda parte, se detalla la presentación y el análisis de los resultados. Aquí se realizaron todos los análisis cuantitativos y cualitativos de los datos arrojados por los encuestados, para ello se utilizaron distribuciones de frecuencia para cada variable y para ambas en conjunto. Igualmente se calcularon las correlaciones de ambas variables, para determinar la comprobación de la relación, exponiéndose las teorías que apoyan la contrastación de las hipótesis y los objetivos del estudio, así como exponen los enfoques que se han investigado de las variables.

De este modo se cumplió con el objetivo de la presente investigación de Determinar la relación del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en La Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.

1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Cornejo & Girón, (2014) realizaron la tesis titulada “Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Área de Teñido Textil en la Empresa Andes Yarn S.A.C – Arequipa 2014” fue aprobada por la universidad Católica Santa María. La investigación tuvo como objetivo principal determinar cuál es la relación existente entre los principales factores críticos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014, diseño descriptivo simple, la población está conformada por los trabajadores del área de teñido de la empresa. el tamaño de la población es de 42 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario.

Conclusiones:

- PRIMERA

La percepción del clima organizacional en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN. SAC., refleja mayoritariamente un porcentaje desfavorable. Se evidencia por ende un clima organizacional deficitario y en condiciones inadecuadas.

- SEGUNDA

El factor crítico que predomina en cuanto a la percepción del clima organizacional son: Motivación y Trabajo en Equipo. No encuentran que la empresa desarrolle un sistema adecuado de motivación ni un enfoque idóneo para el correcto trabajo en equipo.

- TERCERA

La percepción de la satisfacción laboral varía considerablemente entre los grupos ocupacionales de supervisores-gerente (quienes tienen presentan un mayor grado de satisfacción) y los obreros (quienes en su mayoría no se encuentran satisfechos laboralmente). Es necesario estudiar más a fondo la causa de esta marcada desigualdad.

- CUARTA

La edad no es un factor determinante en cuanto a la satisfacción laboral, al observarse que los porcentajes dados en cada rango de edad no se relacionan con su percepción de satisfacción laboral, estos factores no deben verse como relacionados entre sí.

- QUINTA

El factor mejor posicionado en cuanto a clima organizacional es la disponibilidad de recursos, el cual a su vez se ve reflejado en el porcentaje de aceptación que tiene la variable satisfacción con las condiciones físicas de trabajo, un indicativo de que la empresa estudiada cumple con brindar de manera adecuada la infraestructura y herramientas físicas requeridas para el desarrollo del trabajo en el área, este hecho positivo es rescatable y meritorio aunque no incide directamente en las percepciones subjetivas del trabajador.

- SEXTA

Se comprueba que la existencia de una relación positiva entre los factores de Clima Organizacional que se seleccionaron para contrastarse, con los factores de Satisfacción Laboral, ya que ambos incrementan en el mismo sentido, esto sirve como base para la formulación de futuras estrategias.

- SEPTIMA

Se comprobaron la totalidad de hipótesis planteadas, a través del método estadístico de Kendall, reafirmando así la amplia correlación existente entre los factores más representativos del Clima Organizacional con respecto a la Satisfacción Laboral.

Quispe Vargas, Edgar (2015) realizó la tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”, fue aprobada por la Universidad Nacional José María Arguedas. La investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. El estudio es de enfoque cuantitativo. El diseño fue de tipo no experimental, transeccional correlacional. La población está conformada por el total de trabajadores de todos los niveles, que prestan servicios en la Municipalidad Distrital de Pacucha, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción (profesional, auxiliares y técnicos), siendo un total de 64 trabajadores.

La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento fue el cuestionario.

Conclusiones:

- Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se

incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

- Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 14 la evidencia estadística de correlación es de 0.663, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

- Con relación al tercer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 15 la evidencia estadística de correlación es de 0.183, donde se demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es muy baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor >0.05 .

- Con relación al cuarto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha, En la tabla 16 la evidencia estadística de correlación es de 0.425, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la 91 significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a

001. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor <0.05 .

- Con relación al quinto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 17 la evidencia estadística de correlación es de 0.597, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor <0.05 .

- Con relación al sexto objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficacia de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 18 la evidencia estadística de correlación es de 0.276, donde demuestra que existe una relación directa; positiva muy débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor >0.05 .

- Con relación al séptimo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 19 la evidencia estadística de correlación es de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor <0.05 .

- Con relación al octavo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión autonomía para la toma de decisiones y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 20 la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

- Con relación al noveno objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión motivación laboral y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 21 la evidencia estadística de correlación es de 0.362, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

- Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, En la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 .

Panta Rivadeneira, Luis Alberto (2015) realizó la tesis titulada “Análisis del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos de la Ciudad de Chiclayo”, fue aprobada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, la

investigación tuvo como objetivo en saber si existía relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Plana docente de Consorcio Educativo "TALENTOS". El tipo de estudio que tiene la presente investigación es el cuantitativo. El diseño de la investigación es descriptivo. La población estará conformada por toda la Plana Docente del Consorcio Educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo, el cual asciende a 25 personas distribuidas en los distritos grados de instrucción (Inicial y Primaria). En el caso de la muestra, al ser una población analizable, es la misma que la población, en decir, la muestra en esta investigación fue de 25 personas distribuidas en los distintos grados de instrucción (Inicial y Primaria). La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento fue el cuestionario.

Conclusiones:

Con respecto al primer objetivo (Clima Organizacional)

- El tipo de Clima Organizacional existente entre la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el perjudicado.

En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- Para la plana docente del Consorcio Educativo Talentos es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aun así, ellos están en constante formación por cuenta propia. Ahora, si nos enfocamos en los valores y normas podremos

decir que son bastante claras y de suma importancia para los trabajadores, pero éstas sólo cambian cuando es muy necesario.

- La plana docente del Consorcio Educativo Talentos no tiene muchas oportunidades de participar en actividades de recreación grupales, pues son pocas las que organiza esta Institución Educativa. Del mismo modo, los docentes reciben escasas felicitaciones de parte de las directoras respecto a su desempeño.

- Para que exista un buen clima dentro de la organización es necesario que los docentes del Consorcio Educativo Talentos se apoyen mutuamente, pues el apoyo entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo. Sin embargo, entre colegas perennes de los diferentes grados de educación el trato es bueno, aunque pocas veces expresan con franqueza lo que piensan, tanto de los procesos, como de la misma organización.

- En cuanto a la vestimenta los docentes manifestaron que se debe asistir con ropa formal, pero se observó que algunos asisten al Consorcio Educativo Talentos con ropa que no es el uniforme acordado. Del mismo modo se hace referencia que los profesores no se sienten cómodos respecto a las instalaciones de la institución, por lo que las carpetas están en mal estado, las paredes demacradas, entre otras cosas.

Con respecto al segundo objetivo (Desempeño Organizacional)

- Al conocer los resultados de las encuestas formuladas a los docentes del Consorcio Educativo Talentos, podremos afirmar que el nivel de desempeño laboral es el competente, es decir, cumplen con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Lo rescatable de estos profesores es que a pesar de no estar en una empresa donde se desarrolle un buen clima organizacional, no ven eso como impedimento para seguir desarrollando con total normalidad sus actividades académicas propias de cualquier Institución Educativa.

- Después de conocer los resultados de ésta investigación concluimos manifestando que no se está cumpliendo el tercer objetivo de la evaluación del desempeño según Chiavenato, ya que el Consorcio Educativo Talentos y las personas que dirigen esta organización no están proporcionando oportunidades de crecimiento y desarrollo para todos los miembros de la organización, (docentes y auxiliares), teniendo en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

- Muchas Instituciones Educativas creen que, para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados. En este punto concluimos que la plana docente del Consorcio Educativo Talentos no está siendo evaluada correctamente en cuanto a su desempeño laboral.

Quispe Aquino, Norma (2015) realizó la tesis titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015”, fue aprobada por la universidad nacional José maría Arguedas. La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas. La investigación es de tipo Sustantiva – Descriptiva. El diseño de la investigación es no experimental- Transeccional – descriptivo - correlacional. La población está constituida por 30 trabajadores (jefes y empleados) de la Asociación para el Desarrollo en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, la cual tiene 1 sede principal ubicado en la ciudad de Andahuaylas y 3 agencias en los distritos de Uripa, Huancaray, Huancarama. La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento fue el cuestionario.

Conclusiones:

- Siendo el objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,652. Lo que significa que existe relación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Por lo tanto se considera comprobada la hipótesis general.

- Siendo el primer objetivo específico, determinar la relación entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,380. Lo que significa que existe relación positiva baja entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

- Siendo el segundo objetivo específico determinar la relación entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,532. Lo que significa que existe relación positiva moderada entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

- Siendo el tercer objetivo específico determinar la relación entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,465. Lo que significa que 92 existe correlación positiva moderada entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

- Siendo el cuarto objetivo específico determinar la relación entre la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral. Sometidos al coeficiente de Spearman el valor “sig.” es de 0.382, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que No existe relación significativa entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

- Siendo el quinto objetivo específico determinar la relación entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación de 0,598. Lo que significa que existe una relación positiva moderada entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

Larico Apaza, Rosa Isabel (2014), realizo la tesis titulada “Factores Motivadores Y Su Influencia En El Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014”, fue aprobada por la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014. El tipo de investigación fue explicativo o causal. El diseño fue descriptivo correlacional. La población estará constituida por todos los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014 siendo un total de 631 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento fue el cuestionario.

Conclusiones:

- Se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

- Se evidenció relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

- Se encontró relación significativa entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

- Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Sum Mazariegos, Mónica Ivette (2015), realizó la tesis titulada "Motivación Y Desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)" fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. La investigación tuvo como objetivo general establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo. La población la componen treinta y cuatro colaboradores del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, son 12 mujeres y 22 hombres comprendidos entre las edades de 18 a 44 años de etnia en su mayoría ladina y minoría indígena. El instrumento de investigación de campo se utilizó una escala de Likert contando con 10 ítems, asimismo se utilizó una prueba estandarizada escala de motivación psicosociales para medir el nivel de motivación de los 173 colaboradores.

Conclusiones:

- Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

- La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción.

- La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

- Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

- El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Perez & Verastegui (2012), realizaron la tesis titulada “Propuesta Motivacional para Mejorar el Desempeño Laboral en los Colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. – 2012”, fue aprobada por la Universidad Autónoma del Perú. La investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta motivacional en función a sus necesidades, que

ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. – 2012. La investigación es de tipo descriptivo-propositiva. La investigación es de diseño no experimental transversal La población de estudio está conformada por la totalidad de los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L. Los cuales son 14 y se encuentra distribuida, por el propietario, cuatro vendedores, cuatro choferes, cinco ayudantes. La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento fue el cuestionario.

Conclusiones:

- Se cumplió con un 95% de confiabilidad en elaborar una propuesta motivacional en función de las necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

- Se pudo diagnosticar el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - 2012, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno.

- Así también, dentro del desarrollo de la investigación se pudo diseñar la propuesta motivacional que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

- Además, con los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario dirigido a los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., fue de suma importancia para evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores con un nivel de confianza del 95%.

- En ese sentido, se pudo contrastar la hipótesis general H1, en la cual se planteó que si se desarrolla la propuesta motivacional entonces se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur –

2012. Con la aplicación de la prueba t de Student para muestras relacionadas, en donde con un valor de $p=0.006$, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y de aceptar la hipótesis planteada líneas arriba. En tal sentido, se puede tener un 95% de confianza, de que la propuesta motivacional mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de Tesis denominado “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GRL, 2017” se justifica por los siguientes valores:

2.1. TEORICA

El presente trabajo de investigación contribuirá en cierta manera a precisar las dimensiones del estudio como el contexto sobre el cual se está realizando.

2.2. PRACTICA

Permitirá mejorar el clima organizacional ya que esto puede lograr comprender y conocer la forma como los servidores públicos perciben su realidad laboral, de manera que se realice un cambio planificado en la conducta laboral que conduzca a un mayor bienestar en el ambiente laboral y a una mayor productividad.

2.3. RELEVANCIA SOCIAL.

Es importante señalar que en clima organizacional en la presente década, se ha reconocido su importancia que ejerce en la gestión y productividad de las instituciones públicas cuando éste es promovido y adecuadamente instituido en la administración pública, los

servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar para el bienestar de los ciudadanos, y esto debe reflejar en una mayor calidad de los productos y resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos). A partir de la promoción de estrategias adecuadas en el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable. Sin embargo, estos cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la alta dirección, así como en las respectivas gerencias. Las organizaciones, públicas, deben considerar que la opinión externa, conformada por los consumidores potenciales las percibe de manera positiva o negativa, según su incidencia en la imagen y las perspectivas del país. Por consiguiente, para la opinión pública, el crecimiento y desarrollo del país, no sólo depende del gobierno nacional, sino también del quehacer de los gobiernos regionales y locales, que generan una imagen corporativa, como producto o servicio, que influye en la imagen del país.

3. PROBLEMA

3.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad las empresas se están preocupando en los diferentes factores, que evitan que la empresa sea más eficiente, uno ellos es el Clima Organizacional, mismo que es muy importante, debido a que tiene e influencia en el comportamiento de trabajadores, lo que

permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Dentro del Clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Se debe tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que la gente feliz entrega mejores resultados. Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Otro de los grandes problemas es la comunicación con poca fluidez, ocasionando insatisfacción y perjudicando el desempeño de los trabajadores que laboran en la Gerencia Regional de Infraestructura reflejándose en el mal servicio que se presta a los usuarios y a la comunidad.

La inadecuada Toma de Decisiones en la Gestión Administrativa dificulta el elegir las mejores alternativas, es decir, más correctas y con menos riesgo de error, este problema dificulta satisfacer las necesidades colectivas y el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Lima. Es por estos motivos por el cual se está desarrollando esta

investigación.

Por lo tanto, se plantea el siguiente problema.

¿De qué manera el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017?

4. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

4.1. MARCO REFERENCIAL

4.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

A. DEFINICIONES:

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Rodriguez. (1999), se refiere a las percepciones compartidas por los miembros respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación

valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Mendez. (2006), presenta una definición sugerente de clima: el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en un proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Chiavenato (2009), dice: “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

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

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

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

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

B. ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

2. Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

3. Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada

13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en

que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia de errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

C. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de Tipo Autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario Explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo Paternalista.
2. Clima de Tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en Grupo.

1. EL CLIMA AUTORITARIO

1.1. Sistema I Autoritario Explotador.

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

1.2. El Sistema II Autoritario Paternalista.

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. EL CLIMA PARTICIPATIVO

2.1. Sistema III, Consultivo.

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

2.2. El Sistema IV Participación en Grupo

Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación n estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Robbins, Judge. (2009), se define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.

Robbins, Coulter. (2005), es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes

desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

E. PROCESOS ORGANIZACIONALES

Mayor, M. (2009), Se refiere a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera cómo la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional.

F. ÉTICA Y CONDUCTA

Connock y John. (1995), menciona que hablar de ética es hablar de justicia, de decir entre lo que está bien y lo que está mal, es definir cómo aplicar reglas que fomenten un comportamiento responsable tanto individual como en grupo.

G. LIDERAZGO

Robbins, Judge. (2009), se define, como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo solo debido a la posición que tiene en la organización.

Chiavenato, I. (1993), destaca los siguiente “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

H. MOTIVACIÓN

Robbins, Judge. (2009), se define, como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Robbins, Coulter. (2005), se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo.

I. COMUNICACIÓN

Robbins, Coulter. (2005), es la transferencia y la comprensión de significados, Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados.

4.1.2. DESEMPEÑO LABORAL

A. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Chiavenato, I. (2009), define, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

B. ¿QUÉ ES EL DESEMPEÑO?

En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.

2. Gvismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

3. Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera.⁵⁵ El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado

un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.

C. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos.

Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

D. ¿QUÉ SE EVALÚA?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

Resultados de la tarea Individual Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración

debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor.

Conductas Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Un gerente de planta podría ser evaluado con respecto a la rapidez con que envía los informes mensuales o su estilo de liderazgo, mientras que se evaluaría a un vendedor con base en el promedio de llamadas que realiza al día o por el número de días en un año que se ausentó por enfermedad.

Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual. Como se dijo en el análisis sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional (véase los capítulos 1 y 3), ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales son acciones que hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia, y es frecuente que se tomen en consideración en las evaluaciones del desempeño del trabajador.

Rasgos El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral.⁵⁷Tener una buena

actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

E. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR LA EVALUACIÓN?

¿Quién debería evaluar el desempeño de un trabajador? Por tradición, la tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo, otros podrían hacerlo mejor.

Puesto que muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable del desempeño de un trabajador. Con frecuencia se pide a los compañeros, e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso, y muchos individuos están participando en su propia evaluación. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53 por ciento de los empleados ahora participan en sus evaluaciones del desempeño.⁵⁸ Como supondrá, con frecuencia las autoevaluaciones son bastante indulgentes, pues presentan un sesgo al servicio del yo, y pocas veces coinciden con las calificaciones que asignan los superiores.⁵⁹ Tal vez sean más adecuadas para fines de desarrollo que de evaluación, y deben combinarse con otras fuentes de información para reducir errores de calificación.

De hecho, en la mayoría de las situaciones, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación. Es probable que cualquier calificación sobre el desempeño individual diga tanto del evaluador como de la persona

evaluada. Si se promedian las calificaciones que otorgan varios evaluadores, es factible obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

Otro método difundido para calificar el desempeño son las evaluaciones de 360 grados,⁶⁰ las cuales ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene un trabajador, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas (véase la figura 17-2). El número de evaluaciones puede ir desde tres o cuatro hasta 25, aunque la mayoría de las organizaciones obtienen entre cinco y 10 por cada empleado.

¿Cuál es el atractivo de la evaluación de 360 grados? Al basarse en la retroalimentación de los compañeros, los clientes y los subalternos, estas organizaciones esperan lograr que todos experimenten una mayor participación en el proceso de revisión, y obtener lecturas más exactas del desempeño de cada trabajador.

Las evidencias sobre la eficacia de las evaluaciones de 360 grados son confusas.⁶¹ Estas ofrecen a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero muchas compañías no dedican el tiempo suficiente para capacitar a los evaluadores de modo que hagan críticas constructivas. Algunas organizaciones permiten que los empleados elijan a los colegas y subalternos que los evaluarán, lo que sesga la retroalimentación. También es difícil reconciliar los desacuerdos y las contradicciones entre los grupos que califican. Existen evidencias claras de que los compañeros tienden a otorgar calificaciones mucho más indulgentes que los supervisores o los subalternos, y también suelen cometer más errores al evaluar el desempeño.

F. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En las secciones anteriores se explicó qué evaluar y quién debe hacer la evaluación. Ahora preguntamos: ¿cómo se evalúa el desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación?

Ensayos escritos: Quizás el método más sencillo consista en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore. Para escribir un documento de este tipo no se requiere de formatos complejos ni de una extensa capacitación. Sin embargo, es probable que con este método una evaluación útil esté determinada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del trabajador. También es difícil compararlos documentos redactados para diferentes empleados (o para los mismos empleados, redactados por diferentes gerentes), debido a que no existe una clave de calificación estandarizada.

Incidentes críticos: Los incidentes críticos concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas. Una lista de incidentes críticos de este tipo ofrece un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y también para identificar a quienes necesitan mejorar.

Escalas gráficas de calificación: Uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las escalas gráficas de calificación. El evaluador observa un conjunto de factores

de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas. Las escalas podrían especificar, digamos, cinco puntos, de manera que los conocimientos sobre el trabajo se calificaran del 1 (“está mal informado sobre las responsabilidades del puesto”) al 5 (“logró dominar todas las fases del puesto”). Aunque no ofrecen la misma profundidad de la información de los ensayos o los incidentes críticos, la aplicación de las escalas gráficas de calificación requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC): Las escalas de calificación basadas en el comportamiento combinan elementos importantes de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales. Para aplicar las ECBC, los participantes primero dan ejemplos específicos de conductas eficaces e ineficaces, los cuales se traducen en un conjunto de dimensiones del desempeño con niveles de calidad variable.

Comparaciones forzadas: Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

La clasificación grupal: requiere que el evaluador coloque a los trabajadores en una clasificación particular, por ejemplo,

en la quinta parte o en la segunda quinta parte con el mejor desempeño. Si el evaluador tiene 20 empleados, solo cuatro estarán en la primera quinta parte y, desde luego, cuatro deben quedar relegados a la quinta parte inferior. Este método es muy utilizado para recomendar estudiantes a las universidades que imparten posgrados.

El método de clasificación individual: ordena a los trabajadores del mejor al peor. Si el gerente debe evaluar a 30 empleados, supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los individuos pueden agruparse muy de cerca, no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los empleados, desde el que tiene el mejor desempeño, hasta aquel con el nivel más bajo.

Es de el que tiene el mejor desempeño, hasta aquel con el nivel más bajo. Un método similar a las comparaciones forzadas es la distribución forzada de las calificaciones universitarias. ¿Por qué hacen esto las universidades? Como se observa en la figura 17-3, las calificaciones promedio han aumentado con el paso del tiempo. En años recientes, casi 43 por ciento de las calificaciones con letras eran A (equivalente a 10), y hubo una reducción en el número de la C (equivalente a 7). Aunque no está claro por qué ha ocurrido este incremento con el tiempo, muchos lo atribuyen a que en la actualidad las evaluaciones de los estudiantes son un medio muy socorrido para evaluar el desempeño de los profesores. Es probable que las calificaciones generosas den por resultado mejores evaluaciones por parte de los estudiantes hacia los profesores. También podría ser que el hecho de otorgar calificaciones más

altas a los estudiantes los convierte en candidatos más competitivos para una escuela de posgrado y para un empleo.

En respuesta a la abundancia de altas calificaciones, algunas universidades han establecido distribuciones de calificación forzada en las que los profesores deben asignar cierto porcentaje de calificaciones A, B y C. Eso es exactamente lo que hizo Princeton recientemente; ahora, cada departamento no puede asignar la calificación de A a más de 35 por ciento de sus estudiantes. Natasha Gopaul, egresada de Princeton, comentó: “Uno siente que podría ser expulsado”.

G. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación del desempeño puede convertirse en un campo minado. Es probable que los evaluadores inflen de manera inconsciente las evaluaciones (indulgencia positiva), que le resten importancia al desempeño (indulgencia negativa) o que permitan que la evaluación de una característica influya de forma indebida en la calificación de otras (error de halo). Algunos evaluadores alteran sus calificaciones y favorecen de manera inconsciente a las personas que tienen cualidades y rasgos similares a los suyos (error de semejanza). Y, desde luego, algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan. Una revisión de la literatura y varios estudios sobre las evaluaciones del desempeño demuestra que muchos gerentes distorsionan de forma intencional las calificaciones del desempeño con la intención de mantener una relación positiva con sus subalternos, o bien, para conseguir una imagen positiva de ellos mismos al demostrar que todos sus

trabajadores tienen un buen desempeño.⁶³ Si bien no hay protecciones que garanticen evaluaciones exactas del desempeño, las siguientes sugerencias podrían servir para lograr un proceso más objetivo y justo.

Uso de múltiples evaluadores A medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa, al igual que la probabilidad de que el trabajador acepte la retroalimentación como válida.⁶⁴ Con frecuencia se observa a muchos evaluadores en competencias deportivas, como los clavados y la gimnasia. Unos conjuntos de evaluadores juzgan el desempeño, se elimina la calificación más alta y la más baja, y con las restantes se obtiene una evaluación final. La lógica de utilizar múltiples evaluadores también se aplica a las organizaciones. Si un empleado tiene 10 supervisores, y 9 le asignaron una calificación de excelencia y uno lo evaluó mal, se puede eliminar con seguridad esta última evaluación. Al rotar a los trabajadores dentro de la organización para obtener varias evaluaciones, o al recurrir a varios evaluadores (como en las evaluaciones de 360 grados), aumenta la probabilidad de obtener evaluaciones más válidas y confiables.

Evaluación selectiva Para incrementar su nivel de acuerdo, los evaluadores deben calificar a los empleados solo en aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia. Por lo tanto, deben estar tan cerca como sea posible, en términos del nivel organizacional, al individuo que evalúan. Cuanto mayor sea el número de niveles que los separen, menor oportunidad tiene el evaluador de observar el comportamiento del individuo y, por lo tanto, existe una mayor posibilidad de que las evaluaciones no sean precisas.

Capacitación de evaluadores Si no es posible encontrar buenos evaluadores, una alternativa es formarlos. Los evaluadores capacitados se convierten en jueces más precisos.⁶⁶ La mayoría de los cursos de capacitación buscan modificar el marco de referencia de los evaluadores al enseñarles lo que deben observar, para que todos los miembros de la organización definan un buen desempeño de la misma forma. Otra técnica de capacitación eficaz consiste en alentar a los evaluadores para que describan la conducta del trabajador de la manera más detallada posible. El hecho de dar más detalles permite que los evaluadores recuerden más información sobre el desempeño del empleado, en lugar de actuar únicamente con base en los sentimientos que les inspira el individuo en ese momento.

Dar a los trabajadores el proceso debido El concepto de proceso debido se puede aplicar a las evaluaciones con la finalidad de aumentar la percepción de que los empleados reciben un trato justo.⁶⁷ Los sistemas de proceso debido tienen tres características: 1. Se notifica a los individuos de manera adecuada lo que se espera de ellos; 2. todas las evidencias relevantes del supuesto acto reprochable se ventilan en una audiencia justa, de manera que los individuos afectados puedan responder, y 3. la decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

Una técnica que las organizaciones podrían utilizar para incrementar el proceso debido consiste en publicar las evaluaciones en línea, para que los trabajadores puedan ver sus calificaciones exactamente como el supervisor las presenta. Una compañía lo hizo, y descubrió que los empleados consideraron que la responsabilidad del calificador y la

participación de los trabajadores eran más altas cuando la información estaba disponible en línea antes de las entrevistas de evaluación.⁶⁸ Tal vez esto se deba a que los calificadores fueron más sensibles al otorgar calificaciones precisas a sabiendas de que los empleados podrían ver la información de manera directa.

H. FACTORES INDIVIDUALES

1. SATISFACCION

Schermerhorn. (2005), determina la decisión de pertenecer a una organización y permanecer como miembro de la misma, y la decisión de desempeño, es decir, trabajar con ahínco para obtener altos niveles de desempeño.

2. COMPETENCIAS

Perrenoud. (2001), es la aptitud para enfrentar eficazmente una serie de situaciones análogas, movilizand o a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, estrategias, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.

3. IDENTIFICACIÓN

Robbins & Judge. (2009), la identificación con el trabajo tiene que ver con la identificación psicológica de la persona con su trabajo, o la importancia que le da la persona a su trabajo para su auto-imagen, es el grado en que la persona valora la actividad como importante.

Muchinsky. (2006), Por lo tanto, el empleado que muestra un alto nivel de implicación toma en serio su trabajo y sus

sentimientos se ven afectados por sus experiencias en el mismo.

I. FACTORES GRUPALES

1) COHESIÓN

Picazo, Zornoza y Peiró. (2009), señalan que la cohesión debe ser abordada desde una perspectiva grupal y la refieren como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos o para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros.

2) PARTICIPACIÓN

Peña y Hernández. (2007), en un estudio realizado en 48 organizaciones pertenecientes al sector Financiero y de la Economía Social, señalan que la participación de los trabajadores está relacionada con su intervención en la toma de decisiones, y los mecanismos de la organización para incorporar las percepciones y sugerencias, lo cual incrementa la satisfacción del personal y su productividad.

3) CONFLICTO

Robbins & Judge. (2009), se define, como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa

De Dreu y Van Vianen. (2001), sugieren en sus estudios que sólo en equipos u organizaciones con altos niveles de confianza, apertura, ambiente cooperativo, abierto, tolerante y con alta seguridad psicológica, pueden tener los conflictos efectos positivos sobre el rendimiento.

Concluyen que el conflicto puede tener consecuencias positivas en circunstancias muy específicas, y será necesario precisar estas circunstancias en nuevas investigaciones.

J. RESULTADOS

1. PRODUCTIVIDAD

Robbins, Coulter. (2005), la productividad es la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción. Las organizaciones se esfuerzan por ser productivas. Desean producir la mayor cantidad de bienes y servicios, usando la menor cantidad de insumos.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

4.2.1. Gobierno Regional de Lima – Gerencia Regional de Infraestructura.

Gobierno Regional de Lima, institución moderna, integrada y reconocida por su población; líder del desarrollo regional, que brinda servicio público de calidad con transparencia, eficiencia y eficacia en un marco de igualdad de oportunidades, preservación de los recursos naturales y gestión ambiental; con un adecuado enfoque territorial de la inversión pública, privada y de cooperación internacional; y capacidad para generar e implementar políticas públicas de desarrollo sostenible con las competencias de un personal altamente calificado y comprometido con los objetivos institucionales, orientados a generar impactos positivos en el bienestar de la población de la región Lima.

4.2.2. Visión

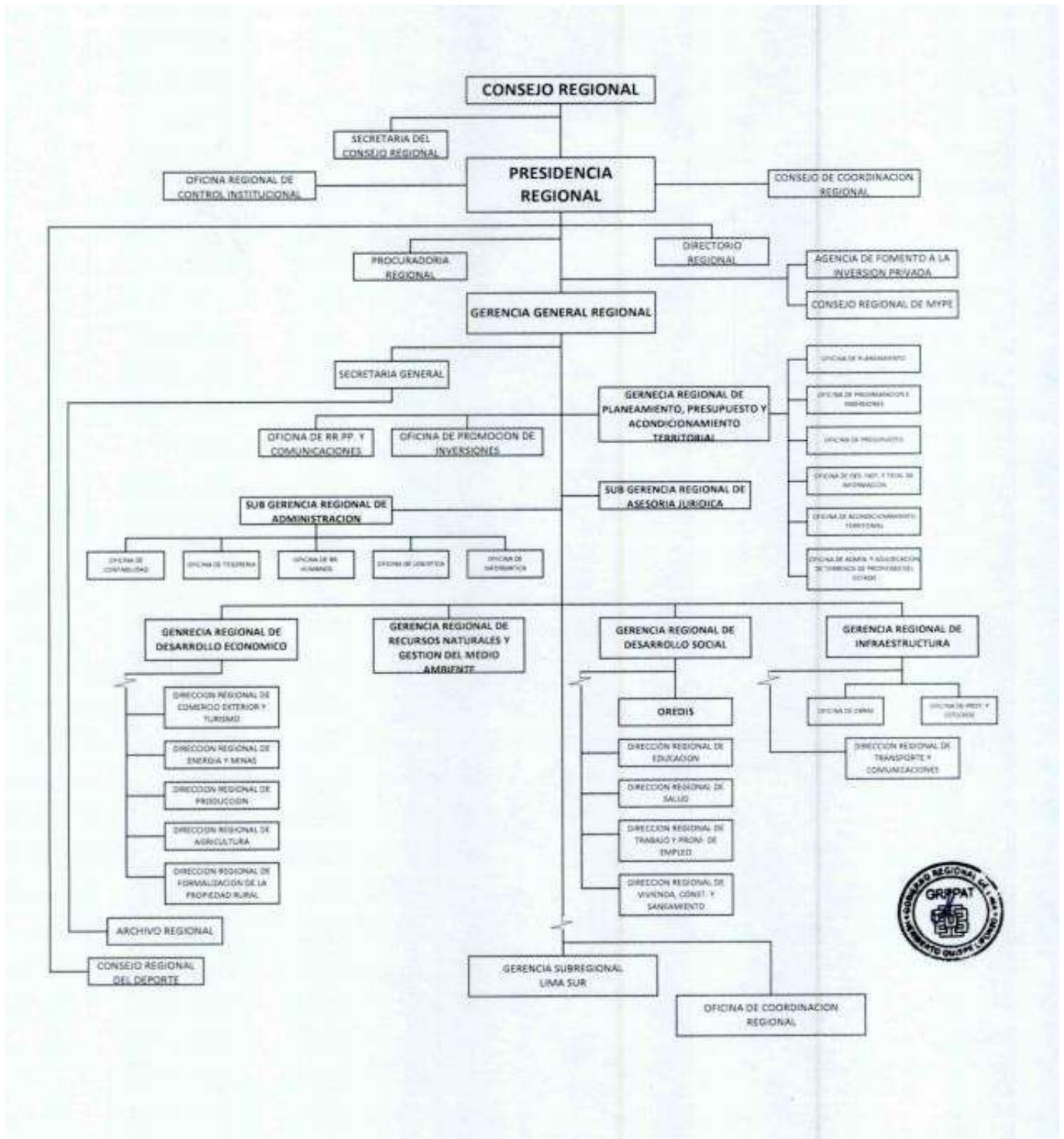
Gobierno Regional de Lima, institución moderna, integrada y reconocida por su población; líder del desarrollo regional, que

brinda servicio público de calidad con transparencia, eficiencia y eficacia en un marco de igualdad de oportunidades, preservación de los recursos naturales y gestión ambiental; con un adecuado enfoque territorial de la inversión pública, privada y de cooperación internacional; y capacidad para generar e implementar políticas públicas de desarrollo sostenible con las competencias de un personal altamente calificado y comprometido con los objetivos institucionales, orientados a generar impactos positivos en el bienestar de la población de la región Lima.

4.2.3. Misión

EL Gobierno Regional de Lima tiene por misión organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales y locales de desarrollo.

4.2.4. Organigrama



5. HIPÓTESIS

El Clima Organizacional se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en La Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar el nivel del Clima Organizacional en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.
- b) Determinar el nivel del Desempeño Laboral en La Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.
- c) Determinar la relación de la dimensión Estructura Organizacional con el Clima Organizacional en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.
- d) Determinar la relación de la dimensión Procesos Organizacionales con el Clima Organizacional en La Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.

METODOLOGIA

7. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

7.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

7.1.1. TIPO DE INVESTIGACION

7.1.1.1. INVESTIGACION DESCRIPTIVA

Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan, busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014:92).

En esta investigación se utilizará la metodología descriptiva, porque ayudara a conocer, analizar la problemática que existe dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL., en un tiempo determinado con hechos tal y como se encuentren en la actualidad.

7.1.1.2. INVESTIGACION CORRELACIONAL

“Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014:93).

Por lo que esta investigación tiene como finalidad identificar la relación que hay entre las dos variables aplicadas.

7.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

7.1.2.1. CUANTITATIVO

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Hernández, Fernández & Baptista, 2014:4).

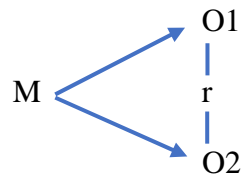
7.1.2.2. NO EXPERIMENTAL

“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Hernández, Fernández & Baptista, 2014:152).

7.1.2.3. TRANSVERSALES O TRANSECCIONALES

“Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014:154).

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura:



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables

7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

7.2.1. POBLACION

“Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014:174).

La población del presente estudio estará conformada por los colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Lima, que vienen realizando sus actividades en las diferentes oficinas tales como (gerencia de infraestructura, proyectos y estudios, obras, liquidaciones y transferencias). Teniendo un total de 68 colaboradores.

7.2.2. MUESTRA

Según León y Montero (1993:93) citado por Sánchez refiere que: “ante el escaso número de sujetos, no es necesario extraer una muestra, se trabajara con el 100% de la población, representando una muestra de tipo censal”

El tamaño de la muestra del presente estudio se determinó con el total de colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Lima, ya que la

población del estudio es finita, no es necesario realizar una técnica de muestreo.

OFICINAS	TRABAJADORES
Gerencia de Infraestructura	10
Proyectos y Estudios	21
Obras	26
Liquidaciones y Transferencias	11
TOTAL	68

7.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

7.3.1. TECNICAS DE INVESTIGACION

ENCUESTA

Para la presente investigación utilizaremos este método para recolectar información de nuestra población que vienen a ser los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Lima, compuesta de un cuestionario.

7.3.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

CUESTIONARIO

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014:217).

Para el presente estudio se realizó un cuestionario con un total de 22 preguntas, las cuales fueron aplicadas a los 68 trabajadores que laboran en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Lima.

7.4. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LAS INFORMACIONES.

7.4.1. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u

objeto produce resultados iguales” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014:200).

La confiabilidad de estos instrumentos se realizó según el Alfa de Cronbach, que se “aplica a la muestra y sobre la base de los resultados calcular tal coeficiente, cuya fórmula sirve para determinar el nivel de confiabilidad de una escala y para determinar su valor. Sus valores oscilan entre 0 y 1”.

Así mismo Hernández, Fernández & Baptista, et al (2014:208) La escala de confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 01.

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
>0.90	Perfecta
>0.80	Elevada
>0.70	Aceptable
>0.60	Regular
> 0.50	Baja
<0.50	Muy baja

Fuente: Hernández et al (2014:208)

Tabla02.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,713	22

Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

Tabla03.

Estadísticas de total de elemento

	Varianza de	Correlación	Alfa de
Media de escala	escala si el	total de	Cronbach si el
si el elemento se	elemento se ha	elementos	elemento se ha
ha suprimido	suprimido	corregida	suprimido

Su trabajo que realiza, trae como consecuencia un reconocimiento, que le permita seguir adelante.	83,10	48,810	,287	,702
Ud. percibe oportunidades de progreso profesional (nuevos puestos).	83,34	50,824	,129	,722
Ud. tiene la capacidad necesaria para realizar una actividad o tarea profesional de mayor responsabilidad.	82,04	55,804	-,142	,735
Ud. tiene la iniciativa para comenzar un proyecto o buscar soluciones ante alguna problemática.	81,99	53,627	,090	,714
Ud. Se siente comprometido con su trabajo.	81,56	52,668	,280	,706
Usted conforma equipos de trabajo.	82,22	51,995	,121	,717
Cree usted que sus compañeros están unidos y se llevan bien.	82,07	53,442	,087	,715
Ud. interviene en la toma de decisiones en su puesto de trabajo.	82,84	47,929	,555	,681
Considera usted que la falta de recursos necesarios puede causar situaciones conflictivas.	82,96	47,774	,330	,698
Logra con eficacia su trabajo dentro de su organización.	82,00	53,343	,176	,710
Cumple eficientemente las actividades o tareas encomendadas.	81,85	50,844	,509	,694
su nivel de productividad va acorde a las metas establecidas de la organización	81,90	52,452	,232	,707
Para usted el organigrama de su organización le permite una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno.	82,81	51,679	,115	,720
Usted conoce las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.	81,75	53,116	,108	,714
Los principios corporativos que rigen en su organización le permiten vivir en armonía	82,35	49,814	,432	,693
Para usted sus valores reflejan en el comportamiento, basándose en los principios de su organización.	82,40	46,153	,546	,676

Considera usted que influye en su grupo de trabajo con el fin de alcanzar los logros establecidos por la entidad.	82,35	46,739	,451	,685
Usted organiza de manera adecuada las tareas y a la vez coordina con las mismas	81,99	52,433	,209	,708
Usted percibe un ambiente laboral agradable en su organización.	82,24	49,586	,508	,689
Usted considera que percibe un sueldo justo.	83,18	47,640	,341	,697
Usted considera que los canales de comunicación mantienen el buen funcionamiento de la organización.	82,69	46,664	,450	,685
Ud. Entiende los mensajes que se da en la organización.	82,25	48,369	,366	,694

Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

INTERPRETACION: El coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach es 0.713, lo que significa que el instrumento es confiable y puede utilizar en esta investigación. Además los valores de la correlación item-total muestran que ninguna debe eliminarse.

RESULTADOS

8. RESULTADOS

Para la interpretación y análisis de la información obtenida se utilizó las técnicas y herramientas estadísticas, entre los cuales están: tablas y figuras (Grafico de barras y diagramas de dispersión simple), a través de los cuales se obtuvo la información necesaria para realizar el análisis pertinente.

1. OBJETIVO GENERAL

Tabla04.

Relación de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral

		Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,511**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	68	68
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,511**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	68	68

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

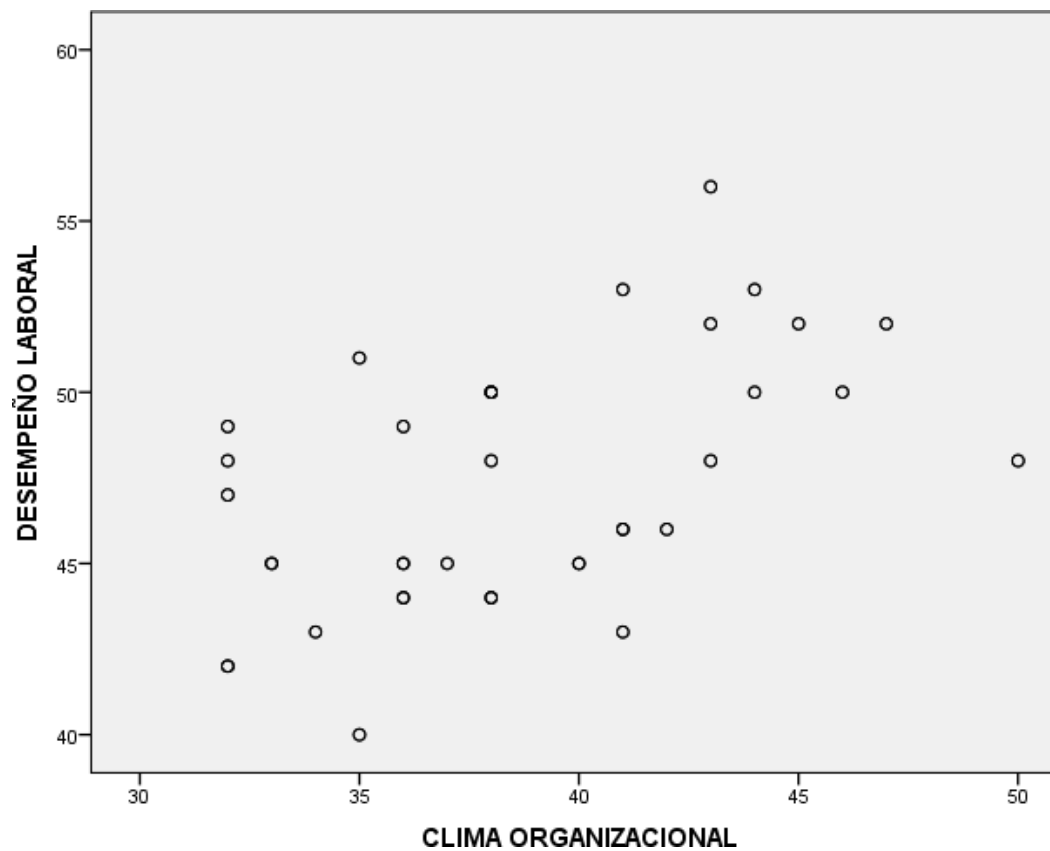
Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

INTERPRETACION:

El coeficiente de correlación r de Pearson es 0.511, que indica correlación positiva moderada entre las variables, es decir a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral o mal clima organizacional, mal desempeño laboral

Grafico01.

Grafico dispersión de puntos simples de la asociación de las variables Clima Organizacional y desempeño laboral.



Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

2. OBJETIVO ESPECÍFICO 01

Tabla05.

Frecuencia y Porcentaje del Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	REGULAR	26	38,2
	ALTO	42	61,8
	Total	68	100,0

Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

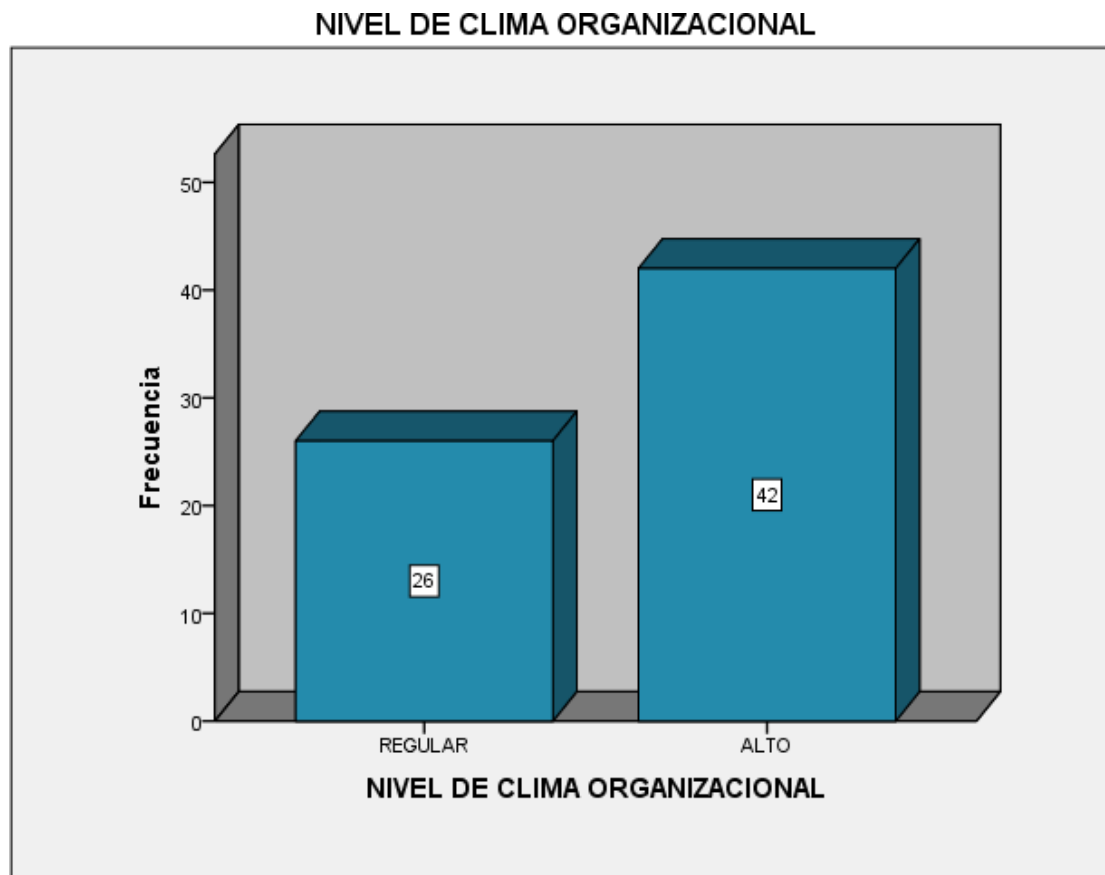
RESULTADOS:

En la tabla 02 y figura 02, de 68 trabajadores, observamos que con una frecuencia absoluta de 42 trabajadores y con un porcentaje de 61,8%, opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el organigrama de su organización les permite una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, conocen las funciones que deben de cumplir en su puesto de trabajo, los principios corporativos que rigen en su organización les permiten vivir en armonía, para ellos sus valores reflejan en el comportamiento, basándose en los principios de su organización, influyen en su grupo de trabajo con el fin de alcanzar los logros establecidos por la entidad, organizan de manera adecuada las tareas y a la vez coordinan con las mismas, perciben un ambiente laboral agradable en su organización, perciben un sueldo justo, los canales de comunicación mantienen el buen funcionamiento de la organización, entienden los mensajes que se da en la organización, cuales se refleja en los niveles del clima organizacional de la variable clima organizacional, y por ultimo observamos que con una frecuencia absoluta de 26 trabajadores y con un porcentaje de 38,2%, opinan que están de acuerdo y en desacuerdo que el

organigrama de su organización les permite una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, conocen las funciones que deben de cumplir en su puesto de trabajo, los principios corporativos que rigen en su organización les permiten vivir en armonía, para ellos sus valores reflejan en el comportamiento, basándose en los principios de su organización, influyen en su grupo de trabajo con el fin de alcanzar los logros establecidos por la entidad, organizan de manera adecuada las tareas y a la vez coordinan con las mismas, perciben un ambiente laboral agradable en su organización, perciben un sueldo justo, los canales de comunicación mantienen el buen funcionamiento de la organización, entienden los mensajes que se da en la organización, cuales se refleja en los niveles del clima organizacional de la variable clima organizacional

Grafico02.

Gráfico de barras del clima organizacional



Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

3. OBJETIVO ESPECIFICO 02

Tabla06.

Frecuencia y Porcentaje del Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	REGULAR	5	7,4
	ALTO	63	92,6
	Total	68	100,0

Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

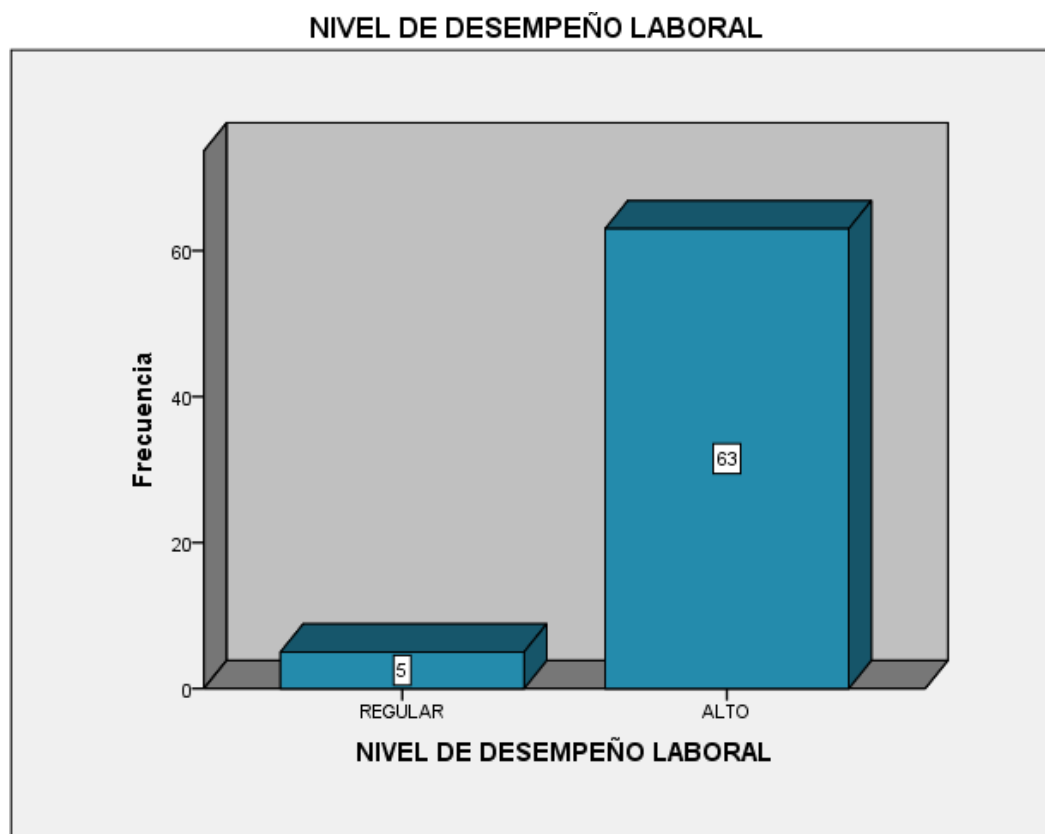
RESULTADOS:

En la tabla 03 y figura 03, de 68 trabajadores, observamos que con una frecuencia absoluta de 63 trabajadores y con un porcentaje de 92,6%, opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que su trabajos que realizan, trae como consecuencia un reconocimiento, que le permita seguir adelante, perciben oportunidades de progreso profesional (nuevos puestos), tienen la capacidad necesaria para realizar una actividad o tarea profesional de mayor responsabilidad, tienen la iniciativa para comenzar un proyecto o buscar soluciones ante alguna problemática, se sienten comprometidos con su trabajo, conforman equipos de trabajo, sus compañeros están unidos y se llevan bien, intervienen en la toma de decisiones en su puesto de trabajo, Consideran que la falta de recursos necesarios puede causar situaciones conflictivas, Logran con eficacia su trabajo dentro de su organización, Cumplen eficientemente las actividades o tareas encomendadas y su nivel de productividad va acorde a las metas establecidas de la organización, cuales se reflejan en los niveles de desempeño laboral de la variable desempeño laboral, y por último, observamos que con una frecuencia absoluta de 5 trabajadores y con un porcentaje de 7,4%, opinan que están de acuerdo y en desacuerdo que sus trabajos que

realizan, trae como consecuencia un reconocimiento, que le permita seguir adelante, perciben oportunidades de progreso profesional (nuevos puestos), tienen la capacidad necesaria para realizar una actividad o tarea profesional de mayor responsabilidad, tienen la iniciativa para comenzar un proyecto o buscar soluciones ante alguna problemática, se sienten comprometidos con su trabajo, conforman equipos de trabajo, sus compañeros están unidos y se llevan bien, intervienen en la toma de decisiones en su puesto de trabajo, Consideran que la falta de recursos necesarios puede causar situaciones conflictivas, Logran con eficacia su trabajo dentro de su organización, Cumplen eficientemente las actividades o tareas encomendadas y su nivel de productividad va acorde a las metas establecidas de la organización, cuales se reflejan en los niveles de desempeño laboral de la variable desempeño laboral.

Grafico03.

Gráfico de barras del clima desempeño laboral



Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

4. OBJETIVO ESPECIFICO 03

Tabla07.

Relación de la dimensión estructura organizacional y Desempeño Laboral

		Estructura Organizacional	Clima Organizacional
Estructura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,393**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	68	68
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,393**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	68	68

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

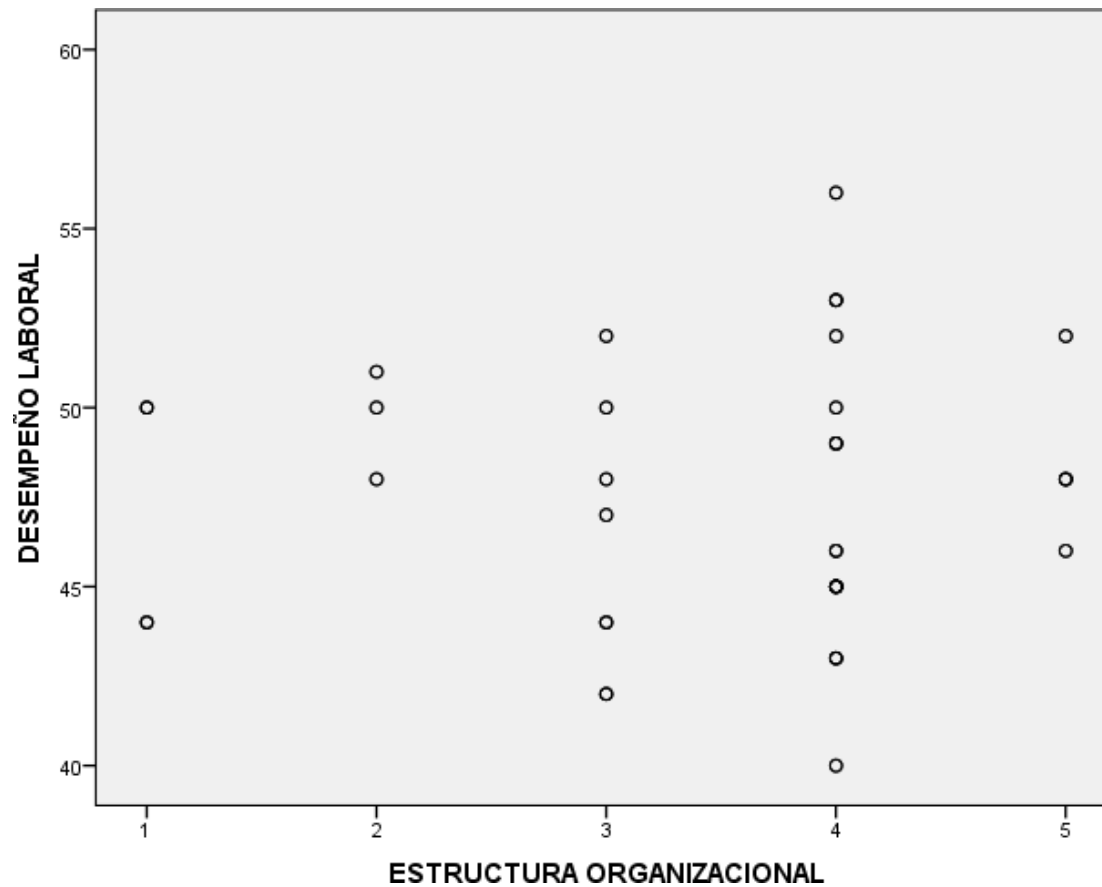
Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

INTERPRETACION:

El coeficiente de correlación r de Pearson es 0.391, que indica correlación positiva baja entre las variables, es decir a mejor estructura organizacional, mejor desempeño laboral o mala estructura organizacional, mal desempeño laboral.

Grafico04.

Grafico dispersión de puntos simples de la asociación de la dimensión estructura organizacional y la variable desempeño laboral.



Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

5. OBJETIVO ESPECIFICO 04

Tabla08.

Relación de la dimensión procesos organizacionales y Desempeño Laboral

		Procesos Organizacional es	Desempeño Laboral
Procesos Organizacionales	Correlación de Pearson	1	,078
	Sig. (bilateral)		,528
	N	68	68
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,078	1
	Sig. (bilateral)	,528	
	N	68	68

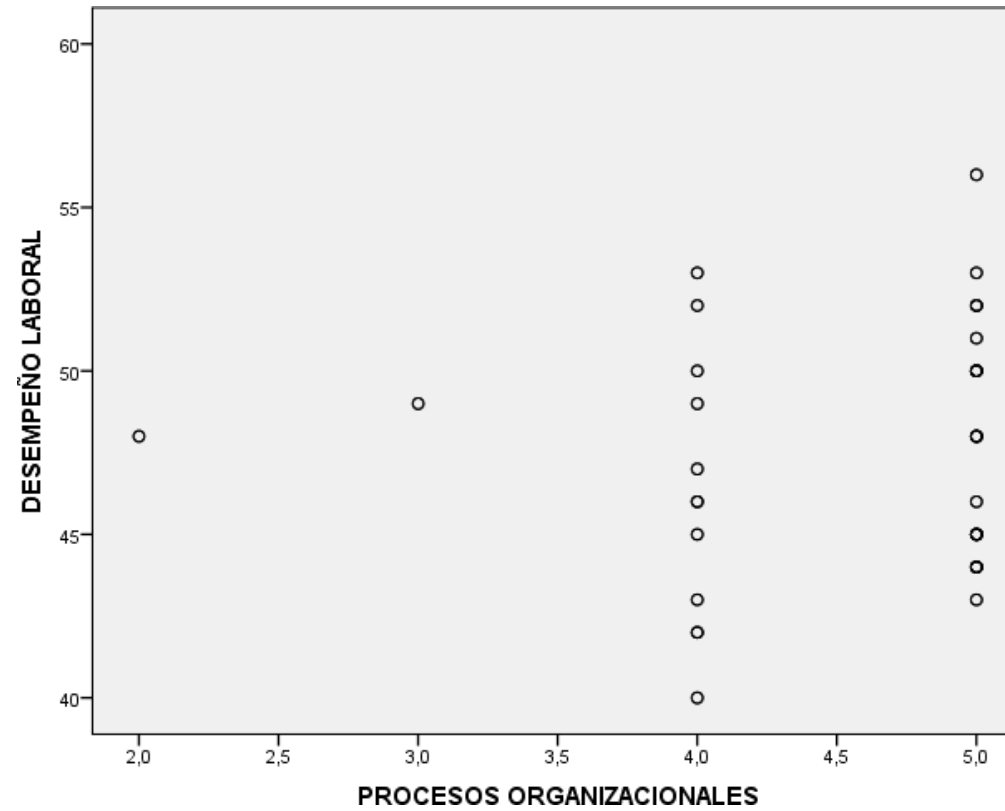
Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

INTERPRETACION:

El coeficiente de correlación r de Pearson es 0.078, que indica correlación positiva mínima entre las variables, es decir a mejor proceso organizacional, mejor desempeño laboral o mal proceso organizacional, mal desempeño laboral.

Grafico05.

Grafico dispersión de puntos simples de la asociación de la dimensión procesos organizacionales y la variable desempeño laboral.



Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

9. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

H0: El Clima Organizacional se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.

H1: El Clima Organizacional se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.

Prueba estadística: coeficiente de Chi Cuadrado

Nivel de significancia $\alpha = 0.01$

Regla de decisión: Sí $p < 0.01$, entonces rechazar **H0**

Tabla09.

Nivel De Clima Organizacional*Nivel De Desempeño Laboral Tabulación Cruzada

			Nivel de desempeño laboral		
			Desempeño Regular	Desempeño Alto	Total
Nivel de clima organizacional	Clima Regular	Recuento	7	11	18
		% dentro de Nivel De Desempeño Laboral	77,8%	22,4%	31,0%
	Clima Alto	Recuento	2	38	40
		% dentro de Nivel De Desempeño Laboral	22,2%	77,6%	69,0%
Total		Recuento	9	49	58
		% dentro de Nivel De Desempeño Laboral	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

Tabla10.**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,875 ^a	1	,001
N de casos válidos	58		

Fuente: Elaboración a partir de la encuesta procesada en el SPSS

Interpretación:

El valor Chi cuadrado es 10.875 con 1 grados de libertad y el p-valor es 0.001 menor que 0.01; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe relación altamente significativa positiva entre el clima organizacional y el desempeño organizacional.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

- 1. Objetivo General.** En el análisis estadístico, en la tabla 04 y figura 01, se puede observar un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.511 y un diagrama de dispersión simple de asociación directa positiva, determinándose que entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral existe una correlación significativa lineal positiva moderada. Por otro lado en la misma línea Cornejo & Girón, (2014), tuvieron como objetivo principal determinar cuál es la relación existente entre los principales factores críticos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014, teniendo como conclusión, que la percepción del clima organizacional en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN. SAC., refleja mayoritariamente un porcentaje desfavorable. Se evidencia por ende un clima organizacional deficitario y en condiciones inadecuadas, asimismo, Panta (2015), tuvo como objetivo en saber si existía relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Plana docente de Consorcio Educativo “TALENTOS”, teniendo como conclusión, que el tipo de Clima Organizacional existente entre la Plana Docente del Consorcio Educativo Talentos, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el perjudicado. Por otra parte Chiavenato (2009), dice: “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”, además CINCEL (2013:12) nos afirma que: “el Clima Organizacional afecta la satisfacción de los clientes con los productos o servicios que ofrece la empresa. Estos generan una imagen subjetiva acerca

De la calidad de lo que reciben, de allí derivan, en parte, su satisfacción, la cual surge como respuesta emocional al comparar lo recibido con lo esperado, de esta manera, si el personal ha cuidado de la atención y de la calidad es probable que el cliente esté más satisfecho. Mientras tanto de los resultados obtenidos con la contrastación de otras investigaciones y teorías en la misma línea, que datan desde el año 2009 hasta la actualidad del año 2017. El CO es un indicador de la calidad de la vida en el trabajo. Ésta se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de la personas garantiza y favorece su bienestar y desarrollo. (CINCEL, 2013:14)

2. **Objetivo específico 01.** En la tabla 05 y figura 02, se puede observar que la variable clima organizacional, el nivel regular (que no siempre existe un buen clima organizacional) revela una frecuencia absoluta 26 colaboradores, con un porcentaje de 38,2%, el nivel alto (que siempre existe un buen clima organizacional) revele una frecuencia absoluta de 42 colaboradores y con un porcentaje 61,8%, se concluye que el nivel aplicativo del clima organizacional es alto en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. Por otro lado en la misma línea Quispe et al (2015), tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, teniendo como conclusión que existe relación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Por otra parte, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. (Chiavenato, 2009). Mientras tanto de los resultados obtenidos con la contrastación de otras investigaciones y teorías en la misma línea, que datan

desde el año 2009 hasta la actualidad del año 2017. El CO es uno de esos elementos y su asocio con la calidad de la vida laboral y de está con la productividad son particularmente importantes para las empresas. Lo descrito arriba indica que contar con un CO positivo es un requisito necesario para la productividad y la calidad de la vida de las personas y es tan importante como lo puede ser la tecnología, la información, la estrategia y el liderazgo. De ahí que las organizaciones decidan invertir en ello. (Dollard y Bakker, 2010), citado por (CINCEL,2013:14)

3. **Objetivo específico 02.** En la tabla 06 y figura 03, se puede observar que la variable desempeño laboral, el nivel regular (que no siempre existe un buen desempeño laboral) revela una frecuencia absoluta 5 colaboradores, con un porcentaje de 7,4%, el nivel alto (que siempre existe un buen desempeño laboral) revele una frecuencia absoluta de 63 colaboradores y con un porcentaje 92,6%, se concluye que el nivel aplicativo del desempeño laboral es alto en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. Por otro lado en la misma línea Larico (2014), tuvo como objetivo determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014, teniendo como conclusión, que se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Por otro parte Chiavenato (2009), define, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Mientras tanto de los resultados obtenidos con la contrastación de otras investigaciones y teorías en la misma línea, que datan desde el año 2009 hasta la actualidad del año 2017. Parte del proceso es comunicar al talento humano la forma en que se está desempeñando su trabajo y cuál es su nivel de cumplimiento. Es por esto que se puede elaborar planes de mejora para que puedan influir en su rendimiento futuro y en el desempeño

correcto de sus tareas. Si el esfuerzo del talento humano es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. (Ibañez,2011:199)

- 4. Objetivo específico 03.** En el análisis estadístico, en la tabla 07 y figura 04, se puede observar un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.393 y un diagrama de dispersión simple de asociación directa positiva, determinándose que entre las variables estructura organizacional y el desempeño laboral existe una correlación significativa lineal positiva baja. Por otro lado en la misma línea Sum (2015), tuvo como objetivo general establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, teniendo como conclusión, según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Por otra parte Robbins, Coulter. (2005), es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Mientras tanto de los resultados obtenidos con la contrastación de otras investigaciones y teorías en la misma línea, que datan desde el año 2005 hasta la actualidad del año 2017. La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.
- 5. Objetivo específico 04.** En el análisis estadístico, en la tabla 07 y figura 04, se puede observar un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.078 y un diagrama de dispersión simple de asociación directa positiva, determinándose que entre los variables procesos organizacionales y el desempeño laboral

existe una correlación significativa lineal positiva débil. Por otro lado en la misma línea Pérez & Verastegui (2012), tuvo como objetivo elaborar una propuesta motivacional en función a sus necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. – 2012, teniendo como conclusión Se pudo diagnosticar el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - 2012, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno. Por otra parte Mayor, M. (2009), Se refiere a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera cómo la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional. Mientras tanto de los resultados obtenidos con la contrastación de otras investigaciones y teorías en la misma línea, que datan desde el año 2005 hasta la actualidad del año 2017. Los procesos, complejos o sencillos, son parte fundamental de la organización del trabajo, y llevan a definir la secuencia y el orden correctos de las funciones y responsabilidades. Además, ejecutadas competentemente, generan el resultado deseado, mediante la integración de todos los actores y siempre con el enfoque de llegar a los objetivos globales planeados.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

10. CONCLUSIONES

1. Con relación al objetivo general. Se determinó que existe correlación positiva moderada (0.511) entre el clima organizacional y el Desempeño Laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. Es decir que el clima organizacional influye en un 51.1% en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que ellos manifiestan sentirse cómodos con la estructura organizacional, los procesos organizacionales, la ética y conducta, el liderazgo, la motivación y la comunicación aplicada en la gerencia regional de infraestructura.
2. Con relación al objetivo específico 01. Se Identificó que el nivel del clima organizacional en el que se desenvuelven los colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, es alto, dentro del período 2017, ya que ellos a través de sus respuestas manifestaron estar totalmente de acuerdo que el organigrama de su organización les permite una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, que saben las funciones que deben de cumplir en su puesto de trabajo, que los principios corporativos que rigen en su organización les permiten vivir en armonía, que para ellos sus valores se reflejan en su comportamiento basándose en los principios de su organización, que influyen en su grupo de trabajo con el fin de alcanzar los logros establecidos por la entidad, que organizan de manera adecuada las tareas y a la vez coordinan con las mismas, que perciben un ambiente laboral agradable en su organización, perciben un sueldo justo, que los canales de comunicación mantienen el buen funcionamiento de la organización y que , entienden los mensajes que se da en la organización.
3. Con relación al objetivo específico 02. Se Identificó que el nivel del desempeño laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, es alto, dentro del

período 2017, ya que ellos a través de sus respuestas manifestaron estar totalmente de acuerdo, que su trabajos que realizan, trae como consecuencia un reconocimiento, que le permita seguir adelante, que perciben oportunidades de progreso profesional (nuevos puestos), que tienen la capacidad necesaria para realizar una actividad o tarea profesional de mayor responsabilidad, que tienen la iniciativa para comenzar un proyecto o buscar soluciones ante alguna problemática, que se sienten comprometidos con su trabajo, conforman equipos de trabajo, sus compañeros están unidos y se llevan bien, que intervienen en la toma de decisiones en su puesto de trabajo, que consideran que la falta de recursos necesarios puede causar situaciones conflictivas, que logran con eficacia su trabajo dentro de su organización, que cumplen eficientemente las actividades o tareas encomendadas y que su nivel de productividad va acorde a las metas establecidas de la organización.

4. Con relación con el objetivo específico 03. Se determinó que existe correlación positiva baja (0.393) entre la estructura organizacional y el Desempeño Laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. Es decir que la estructura organizacional influye en un 39.3% en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que ellos a través de sus respuestas manifestaron, sentirse conforme con el organigrama de su organización ya que les permite mejorar una visualización de los cargos ocupados por cada uno.
5. Con relación con el objetivo específico 04. Se determinó que existe correlación positiva baja (0.078) entre los procesos organizacionales y el Desempeño Laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. Es decir que los procesos organizacionales influyen en un 7.8% en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que ellos a través de sus respuestas manifestaron, conocer sus funciones que deben de cumplir en sus puestos de trabajo.

11. RECOMENDACIONES

1. En la relación al objetivo general. Se recomienda al Gerente de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL seguir gestionando bien el clima, para así seguir manteniendo el desempeño del colaborar en óptimo estado, a través de:
 - ayudar al colaborador en el mejoramiento y desarrollo de su trabajo
 - establecer mejores relaciones laborales de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.
 - Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a sus necesidades.
2. En relación al objetivo específico 01. Se recomienda al Gerente de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, seguir manteniendo el nivel alto del clima organizacional, a través de:
 - Realizar las diversas acciones correctivas en materia de talento humano, como: traslados, ascensos, reubicaciones, etcétera.
 - Seleccionar objetivamente al trabajador que tiene condiciones para ascender o ser transferido.
3. En relación al objetivo específico 02. Se recomienda al Gerente de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, seguir manteniendo el nivel alto del desempeño laboral, a través de:
 - Evaluar a su talento humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la distribución de cada trabajador.
 - Identificar objetivamente, y en las tareas de sus puestos de trabajo, al trabajador que necesita actualización o perfeccionamiento.
4. En relación al objetivo específico 03. Se recomienda al Gerente de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, seguir manteniendo la

influencia de la estructura organizacional sobre el desempeño laboral a través de:

- Dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades (no solo ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

5. En relación al objetivo específico 04. Se recomienda al Gerente de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, seguir manteniendo la influencia de los procesos organizacionales sobre el desempeño laboral a través de:

- Proporcionar recomendaciones a la alta gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de mejora en las políticas del talento humano.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de su subordinado.
- Permitir comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cual el su desempeño.

AGRADECIMIENTO

A los seres que más amo en este mundo a mis padres, Víctor Medrano Ato y Graciela Rivera Gómez, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar por mis sueños.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (8ª edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Cornejo, D. & Girón, R. (2014). Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Arequipa 2014. Extraído el 25 de agosto de 2017 de:
- Dorta, A. (2013). Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional. Centro de desarrollo empresarial un espacio para el aprendizaje.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª Ed.) México: Mc Graw Hill
- <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/125/1/PEREZ%20GARAY%20-%20%20VERASTEGUI%20VALERIANO.pdf>
- <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/453/TESIS.pdf>
- <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/244/Norma>
- <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/4267/53.0772.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL_Panta_Rivera_LuisAlberto.pdf
- <https://en.calameo.com/read/000695283f9b8a8dd0b69>
- Larico, R. (2014). Factores Motivadores Y Su Influencia En El Desempeño Laboral. Extraído 01 de setiembre de:
- Marvel, M., Rodriguez, C. & Nuñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Universidad Politécnica de Madrid (España), UNEXPO (Venezuela).
- Mayor, M. (2009). Clima Organizacional en las Entidades Públicas. Actualidad Gubernamental, N° 13 - Noviembre 2009.
- Panta, L. (2015). Análisis del Clima Organizacional y su Relación con el

Desempeño Laboral. Extraído el 26 de agosto de 2017 de:

Parra, E. (2005). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. Fundación Universitaria Católica del Norte Colombia.

Pérez, J. & Verastegui, A. (2012). Propuesta Motivacional para Mejorar el Desempeño Laboral. Extraído 02 de setiembre de:

Quispe, E. (2015). Clima Organizacional y Desempeño Laboral. Extraído el 25 de agosto de:

Quispe, N. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Extraído el 28 de agosto de:

Robbins, S. & Judge, T. (2005). Administración. (8ª edición ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª edición ed.). México: Pearson.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. (15ª edición ed.). México: Pearson.

Sánchez, M (2011). Motivación como Factor Determinante en el Desempeño Laboral. Extraído el 02 de setiembre de:

Sum, M. (2015). Motivación Y Desempeño Laboral. Extraído el 01 de setiembre.

APÉNDICE Y ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL		DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	ITEMS	VALOR
Clima Organizacional		<p>Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.</p> <p>Fuente: Chiavenato (2009)</p>	Estructura organizacional	. Organigrama	Para usted el organigrama de su organización le permite una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
			Procesos organizacionales	. Conjunto de actividades	Usted conoce las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
			Ética y conducta	. Principios corporativos	Los principios corporativos que rigen en su organización le permiten vivir en armonía.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
			. Valores	Para usted sus valores reflejan en el comportamiento, basándose en los principios de su organización.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1	

			Liderazgo	. Influir	Considera usted que influye en su grupo de trabajo con el fin de alcanzar los logros establecidos por la entidad.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
				. Organizar	Usted organiza de manera adecuada las tareas y a la vez coordina con las mismas.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
			Motivación	. Ambiente laboral	Usted percibe un ambiente laboral agradable en su organización.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
				. Remuneración	Usted considera que percibe un sueldo justo.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
			Comunicación	. Canales de comunicación	Usted considera que los canales de comunicación mantienen el buen funcionamiento de la organización.	. Siempre. . Casi siempre.. Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1

				. Entendimiento de los mensajes	Ud. Entiende los mensajes que se da en la organización.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
Desempeño Laboral		Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Fuente: Chiavenato (2009)	Satisfacción	. Reconocimiento	Su trabajo que realiza, trae como consecuencia un reconocimiento, que le permita seguir adelante.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
	. Progreso profesional			Ud. percibe oportunidades de progreso profesional (nuevos puestos).	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1	
	Competencias		. Capacidad para realizar una actividad o tarea profesional	Ud. tiene la capacidad necesaria para realizar una actividad o tarea profesional de mayor responsabilidad.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1	
			. Iniciativa	Ud. tiene la iniciativa para comenzar un proyecto o buscar soluciones ante alguna problemática.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1	

			Identificación	. Compromiso	Ud. Se siente comprometido con su trabajo.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
			Cohesión	. Conformación de equipos	Usted conforma equipos de trabajo.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
				. Unión	Cree usted que sus compañeros están unidos y se llevan bien.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
			Participación	. Toma de decisiones	Ud. interviene en la toma de decisiones en su puesto de trabajo.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
			Conflicto	. Falta de recursos	Considera usted que la falta de recursos necesarios puede causar situaciones conflictivas.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1

			Productividad	. Eficacia del trabajador	Logra con eficacia su trabajo dentro de su organización.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
				. Eficiencia del trabajador	Cumple eficientemente las actividades o tareas encomendadas.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1
				. Nivel de productividad del trabajador	Su nivel de productividad va acorde a las metas establecidas de la organización.	. Siempre. . Casi siempre. . Algunas veces. . Muy pocas veces. . Nunca.	5 4 3 2 1

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>¿De qué manera el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en La Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el nivel del Clima Organizacional en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. - Determinar el nivel del Desempeño Laboral en La Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. - Determinar la relación de la dimensión estructura Organizacional con el Clima Organizacional en la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. - Determinar la relación de la dimensión procesos Organizacionales con el Clima Organizacional en La Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017. 	<p>El Clima Organizacional se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRL, 2017.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - Procesos organizacionales - Ética y conducta - Liderazgo - Motivación - Comunicación <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Competencias - Identificación - Cohesión - Participación - Conflicto - Productividad

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
Escuela Académica Profesional de Administración



FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA
GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO
REGIONAL DE LIMA

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR DE QUE MANERA SE
RELACIONA EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL

A. INSTRUCCIONES

Estimado Señor (a): La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Lima, 2017.

La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible. Instrucciones: Lea atentamente y marque con una X en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente.

PUNTAJE				
NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL		PUNTAJE				
ITEMS	DIMENSION: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1	Para usted el organigrama de su organización le permite una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno.					

ITEMS	DIMENSION: PROCESOS ORGANIZACIONALES	1	2	3	4	5
2	Usted conoce las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.					
ITEMS	DIMENSION: ETICA Y CONDUCTA	1	2	3	4	5
3	Los principios corporativos que rigen en su organización le permite vivir en armonía					
4	Para usted sus valores reflejan en el comportamiento, basándose en los principios de su organización.					
ITEMS	DIMENSION: LIDERAZGO	1	2	3	4	5
5	Considera usted que influye en su grupo de trabajo con el fin de alcanzar los logros establecidos por la entidad.					
6	Usted organiza de manera adecuada las tareas y a la vez coordina con las mismas					
ITEMS	DIMENSION: MOTIVACION	1	2	3	4	5
7	Usted percibe un ambiente laboral agradable en su organización.					
8	Usted considera que percibe un sueldo justo.					
ITEMS	DIMENSION: COMUNICACION	1	2	3	4	5
9	Usted considera que los canales de comunicación mantienen el buen funcionamiento de la organización.					
10	Ud. Entiende los mensajes que se da en la organización.					
VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL		PUNTAJE				
ITEMS	DIMENSION: SATISFACCION	1	2	3	4	5
11	Su trabajo que realiza, trae como consecuencia un reconocimiento, que le permita seguir adelante.					
12	Ud. percibe oportunidades de progreso profesional (nuevos puestos).					
ITEMS	DIMENSION: COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
13	Ud. tiene la capacidad necesaria para realizar una actividad o tarea profesional de mayor responsabilidad.					
14	Ud. tiene la iniciativa para comenzar un proyecto o buscar soluciones ante alguna problemática.					
ITEMS	DIMENSION: IDENTIFICACION	1	2	3	4	5
15	Ud. Se siente comprometido con su trabajo.					

ITEMS	DIMENSION: COHESION	1	2	3	4	5
16	Usted conforma equipos de trabajo.					
17	Cree usted que sus compañeros están unidos y se llevan bien.					
ITEMS	DIMENSION: PARTICIPACION	1	2	3	4	5
18	Ud. interviene en la toma de decisiones en su puesto de trabajo.					
ITEMS	DIMENSION: CONFLICTO	1	2	3	4	5
19	Considera usted que la falta de recursos necesarios puede causar situaciones conflictivas.					
ITEMS	DIMENSION: PRODUCTIVIDAD	1	2	3	4	5
20	Logra con eficacia su trabajo dentro de su organización.					
21	Cumple eficientemente las actividades o tareas encomendadas.					
22	Su nivel de productividad va acorde a las metas establecidas de la organización.					

Muchas gracias.