

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
ONG - CDSP 338 LUMINARES DEL MUNDO - LA VICTORIA**

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

AUTORES

NIDIAN AIDE FIGUEROA NUÑEZ

RAQUEL ESPERANZA MONSALVE GUERRERO

ASESOR

Mgtr. Ing. MARCO AGUSTÍN ARBULÚ BALLESTEROS

Chiclayo, 25 de Junio de 2018

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi madre Esperanza, por ser el pilar más importante y demostrar con su ejemplo que todo esfuerzo vale la pena, a mi querida amiga Raquel con quien inicie este reto y me acompañe a lo largo del camino brindándome su apoyo y optimismo incondicional.

Nidian A. Figueroa Núñez

El presente trabajo está dedicado a mi familia, por ser lo más importante en mi vida; a mi querida amiga Nidian con quien inicie este reto y me acompañe a lo largo del camino brindándome su apoyo y optimismo incondicional.

Raquel E. Monsalve Guerrero

AGRADECIMIENTO

Nuestro más grande agradecimiento a Dios, por permitirnos culminar una etapa importante en nuestras vidas, por darnos sabiduría y fortaleza durante el proceso de formación académica. A nuestra familia por el apoyo incondicional y la confianza puesta en nosotras.

Como equipo de investigación hacemos un especial agradecimiento a nuestro Asesor Mgtr. Ing. Marco Arbulú Ballesteros, por haber apoyado, orientado y compartido sus conocimientos en el desarrollo del presente trabajo de investigación, por la dirección desde el inicio del proceso, infinitas gracias por acompañarnos en éste camino, que Dios bendiga su vida, su familia y su trabajo.

RESUMEN

La apreciación de un buen clima organizacional por parte de los trabajadores de cualquier empresa ha tomado vital importancia pues se ha demostrado una buena relación con el desempeño laboral.

Con base en estas percepciones es que se desarrolló la presente investigación en la ONG CDSP 338- Luminares del Mundo- La Victoria cuyo objetivo principal es determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG en mención.

Para la realización de dicho estudio se utilizó como instrumento de medición un cuestionario para Clima Organizacional de 35 preguntas contestado íntegramente por los trabajadores de la ONG y otro de 7 preguntas para el desempeño laboral que fue evaluado por su supervisor que permitió medir cada variable en la escala de Likert basándonos en 8 dimensiones para Clima Organizacional propuestas por distintos autores como: Litwin y Stringer, Bowers y Taylor Newman, Tagiuri, Schnedider y Bartlett y Pritchard y Karasick y 2 del Desempeño Laboral explicadas por Chiavenato.

Tal instrumento fue aplicado a los 21 trabajadores de la ONG CDSP 338 – Luminares del Mundo – La Victoria, utilizando el Alfa de Cronbach para la fiabilidad del instrumento obteniendo un resultado de 0.944 de apreciación elevada. La información recopilada fue procesada con el Programa SPSS para su análisis. Con los resultados se determina que existe un grado de correlación muy fuerte, ya que la significación es de 0,000 menor de 0,05 y la correlación de Pearson $r = 0,741^{**}$, por cuanto a mejor Clima Organizacional en el CDSP 338 mayor es el Desempeño de los trabajadores.

Por otro lado encontramos evidencia a favor de la hipótesis: Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG CDSP 338 – Luminares del Mundo – La Victoria.

Al finalizar la investigación se hizo el análisis por dimensiones para encontrar las dimensiones del clima organizacional que tienen mayor influencia con el desempeño laboral.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

The appreciation of a good organizational climate on the part of the workers of any company has taken vital importance for what has demonstrated a good relation with the work performance.

Based on these perceptions, it was developed in the research in the NGO CDSP 338 - Luminares del Mundo - La Victoria whose main objective is to determine the relation of the organizational climate on the labor performance of the NGO workers mentioned.

In order to carry out this study, a questionnaire for the Organizational Climate of 35 questions answered entirely by the workers of the NGO and another one of 7 questions for work performance was used as an instrument of measurement that was evaluated by its supervisor that allowed to measure each variable in the Likert Scale based on 8 dimensions for the Organizational Climate proposed by different authors: Litwin and Stringer, Bowers and Taylor Newman, Tagiuri, Schnedider and Bartlett and Pritchard and Karasick and 2 of the Labor Performance explained by Chiavenato.

This instrument was applied to the 21 employees of the NGO CDSP 338 - Luminares del Mundo - La Victoria, using the Cronbach Alpha for the reliability of the instrument, which achieves a result of 0.944 of high appreciation. The information collected was processed with the SPSS Program for analysis. With the results it is determined that there is a very strong correlation degree, since the significance is 0.000 less than 0.05 and the Pearson correlation $r = 0.741^{**}$, because the better Organizational Climate in CDSP 338 is the Performance of workers.

On the other hand we find evidence in favor of the hypothesis: Organizational climate influences the work performance of the NGO workers CDSP 338 - Luminares del Mundo - La Victoria.

At the end of the investigation, the analysis was done by dimensions to find the dimensions of the organizational climate that have the greatest relation on work performance.

Keywords: organizational climate, work performance.

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	9
II. Marco teórico	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2 Bases teóricas científicas	16
1.3 Definición de términos básicos.....	37
III. Metodología	37
2.1 Tipo y nivel de investigación	37
2.2 Diseño de investigación	37
2.3 Población, muestreo y muestra.	37
2.4 Criterio de selección.....	38
2.5 Operacionalización de variables	38
2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
2.7 Procedimientos.....	41
2.8 Plan de procesamiento y análisis de datos	41
2.9 Matriz de Consistencia.....	42
2.10 Consideraciones éticas	43
IV. Resultados y discusión	44
3.1 Resultados.....	44
3.2 Discusión	60
V. Propuesta	61
VI. Conclusiones	62
VII. Recomendaciones	64
VIII. Lista de Referencias.....	66
IX. Anexos	69

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i>	38
Tabla 2. <i>Escala de Valoración del Alfa de Cronbach</i>	44
Tabla 3. <i>Resultados de las pruebas de confiabilidad por dimensión</i>	45
Tabla 4. <i>Pruebas de normalidad</i>	45
Tabla 5. <i>Medias individuales- Estructura</i>	47
Tabla 6. <i>Medias individuales - Comunicación</i>	48
Tabla 7. <i>Medias individuales - liderazgo</i>	49
Tabla 8. <i>Medias individuales - Relaciones con los compañeros</i>	50
Tabla 9. <i>Medias individuales - Toma de Decisiones</i>	51
Tabla 10. <i>Medias individuales - Cultura organizacional</i>	52
Tabla 11. <i>Medias individuales - Satisfacción Laboral</i>	53
Tabla 12. <i>Medias individuales - Motivación</i>	54
Tabla 13. <i>Medias individuales - Desempeño de la Función</i>	55
Tabla 14. <i>Medias individuales - Comprensión de las situaciones</i>	56
Tabla 15. <i>Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral</i>	57
Tabla 16. <i>Correlación de dimensiones de variable Clima organizacional - Desempeño Laboral</i>	58

Índice de figuras

Figura N° 1. Proceso de Comunicación	22
Figura N° 2. Diferentes estilos de liderazgo	23
Figura N° 3. Las seis etapas del proceso decisorio	25
Figura N° 4. Los tres niveles de la cultura organizacional	26
Figura N° 5. Pirámides de las necesidades de Maslow y sus implicancias	28
Figura N° 6. Factores higiénicos y factores de motivación	28
Figura N° 7. Factores que afectan el desempeño en el puesto	30
Figura N° 8. D1- Estructura	47
Figura N° 9. D2 Comunicación.....	48
Figura N° 10. D3 Liderazgo.....	49
Figura N° 11. D4 Relación con sus compañeros.....	50
Figura N° 12. D5 Toma de decisiones	51
Figura N° 13. D6 Cultura organizacional.....	52
Figura N° 14. D7 Satisfacción laboral	53
Figura N° 15. D8 Motivación.....	54
Figura N° 16. D1 Desempeño en la función	55
Figura N° 17. D2 Características individuales	56
Figura N° 18. Percepción general del clima organizacional	59
Figura N° 19. Resultados de desempeño laboral.....	59

I. Introducción

Viloria Escobar, Pertúz Gutiérrez, Corredor y Pedraza Alvarez (2016) menciona que el clima organizacional es un fenómeno que afecta los procesos organizacionales y psicológicos e influye en los resultados de la organización y la motivación es un medio para promover el desarrollo de los trabajadores y mejorar el rendimiento laboral y productivo de la empresa. En este sentido, si se inserta el funcionamiento de estas variables en un nivel más amplio, constituido por la salud pública, se parte del hecho de que las implicaciones sociales de las organizaciones repercuten en la práctica de esta disciplina como escenario para establecimiento de condiciones adecuadas para el bienestar de las personas.

Las empresas e instituciones están en constante cambio tratando de crecer interna y externamente, debido a ello es sumamente importante conocer ciertos indicadores esenciales que nos permitan enfocarnos hacia la mejor toma de decisiones; dos de estos indicadores cumplen una función vital para alcanzar el logro del éxito en las organizaciones: Clima organizacional y Desempeño laboral.

Sandoval (2004) argumenta que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran y esto es considerado como el clima organizacional.

Es preciso mencionar a partir de ello, que el clima organizacional, está formado por una serie de características que son relativamente estables en una organización y permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización. Es por ello que el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

La diversidad de literatura apunta a la estrecha relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, como lo señala por ejemplo Quintero, Africano y Faría (2008) “La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores”.

Los autores señalan así mismo que en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplidos estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral .

Los Programas de Ayuda Social sin fines de lucro no son excepción, pues tienen objetivos que alcanzar frente a la comunidad, tal es el caso de la ONG - CDSP 338 Luminares del Mundo–La Victoria; que atiende una población de 400 niños y adolescentes y aproximadamente unas 350 familias del distrito de la Victoria que son respaldados a través del convenio con la ONG Compassion International, mediante donaciones y patrocinio. El programa busca el desarrollo integral en la vida de los beneficiarios trabajando en cuatro áreas básicas: Física, Cognitiva, Socioemocional y Espiritual; debiendo cumplir estrictamente con los indicadores de asistencia, visita a hogares, plan curricular, comunicación con los patrocinadores, entrega de reportes financieros, cancelaciones entre otros.

Teniendo en cuenta la información anterior y en base al resultado de la entrevista realizada al personal administrativo de la ONG-CDSP 338, se planteó como problema la necesidad de conocer la situación actual del clima organizacional del – CDSP 338 Luminares del Mundo-La Victoria y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores. Siendo uno de los principales objetivos el identificar las dimensiones más débiles de las dos variables estudiadas, para plantear alternativas de soluciones y mejoras en la organización. La formulación del problema se plantea de la siguiente forma: ¿Se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral del personal de la ONG-CDSP 338 Luminares del Mundo, del distrito de la Victoria?, planteando como hipótesis: Existe una relación significativa entre dimensiones de Clima Organizacional y Desempeño laboral del personal de la ONG – CDSP 338 Luminares del Mundo. Así mismo el objetivo es determinar si existe relación del clima organizacional con el desempeño del personal de la ONG- CDSP 338 Luminares del Mundo –Distrito de la Victoria del departamento de Lambayeque, teniendo como objetivos específicos: determinar las dimensiones del clima organizacional que se relacionan sobre las dimensiones del desempeño laboral en la ONG- CDSP 338 Luminares del Mundo, determinar la percepción de las variables del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores de la ONG – CDSP 338Luminares del Mundo. El presente estudio se justifica, en tanto la investigación está determinada por los aportes que se puedan generar para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de la ONG – CDSP 338 Luminares del Mundo -La Victoria del Departamento de Lambayeque.

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual se refleja en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo.

Al percibir la importancia del clima organizacional permite obtener una comprensión fundamental de la dinámica interna de las organizaciones. La percepción del clima resulta determinante para la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad.

Además, se potenciará la camaradería y se instará a trabajar en equipo. Todo esto confluente en que los colaboradores se sientan más felices y más comprometidos con su organización, aumentando la productividad de la empresa, a través de un buen desempeño laboral.

La implementación del proyecto implicará beneficio de los usuarios del CDS-338 Luminaires del Mundo - La Victoria, porque la institución a través de esta investigación tomará estrategias de mejora para que sus colaboradores puedan ofrecer un mejor servicio, cumplan los resultados esperados y tengan mejor imagen institucional frente a la comunidad.

II. Marco teórico

1.1 Antecedentes

Según Urbina y Monteza (2014), en su investigación “Diagnóstico y Propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo” que tuvo como objetivo general desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta auto aplicada y como el instrumento de medición se ejecutó la “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Ps. Sonia Palma, para diagnosticar el clima organizacional de la empresa antes mencionada. Este cuestionario mide 5 dimensiones: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Diagnosticando que el clima organizacional se encuentra en un nivel bajo, lo que resultó negativo para la organización. Motivo por el cual se generó una propuesta buscando mejorar los resultados obtenidos en los indicadores y las dimensiones, que requería de la rápida intervención por parte de la organización con la finalidad de mejorar su productividad, sustentada en la búsqueda del óptimo clima organizacional.

Según Mino Pérez (2014), en su investigación “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque” cuyo objetivo fue determinar si el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores de la mencionada empresa. Para esta investigación se utilizó como instrumento de encuesta la escala de Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral. Después de aplicados los instrumentos y recolectado los datos, se obtuvieron los resultados a través del programa Spss Statics 18, que determinaron la existencia de un grado de correlación baja entre las variables Clima organizacional y Desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.

Baltazar Zavaleta y Chirinos Antezana (2014), en su investigación “Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de

servicios en el norte del Perú” que tuvo como objetivo principal determinar la relación entre clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013; contando con una población de 92 trabajadores de ambos sexos con edades de 18 a 30 años. Para la medición del clima laboral se utilizó la “Escala de Clima Laboral” de Palma (2004) y para la medición de la personalidad se empleó el “Cuestionario BFQ”, versión española(1995), obteniendo como principales resultados: existe relación positiva altamente significativa entre clima laboral y la dimensión de afabilidad, no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental, y finalmente el clima laboral es percibido entre los colaboradores como favorable.

Fairlie Frisancho y Frisancho (2014), realizó la investigación “Diagnóstico del clima laboral entre administrativos nombrados y contratados de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” debido a la preocupación por optimizar la productividad en las organizaciones y la creciente valoración del sistema humano social como el capital más importante para el éxito organizacional determina la demanda por servicios que permitan conocer el funcionamiento de procesos y resultados asociados al desempeño laboral.

Se aplicó una encuesta a los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), que fue evaluada por el software Clima Laboral CL-SPC que analiza cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Los resultados, en general, reflejan que el factor de autorrealización no está completamente desarrollado entre los trabajadores administrativos, quienes no se sienten identificados con la gestión (políticas), mientras que la comunicación laboral denota que son trasladados a otros puestos en poco tiempo y que las condiciones laborales estuvieron fijas hasta el 2010.

Según Palma Carrillo (2014), en su investigación “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias” que tuvo como objetivo estudiar la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú.

Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS.

Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera, y Perdomo Victoria, (2015) en su investigación “Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública en Habana -Cuba” afirma que los estudios de clima organizacional con enfoque sistémico constituyen una importante herramienta diagnóstica que permite de forma rápida y oportuna identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización a la luz del desarrollo social.

En la medición del clima organizacional a lo largo de la historia se han aplicado diferentes enfoques y dimensiones representativas de la organización, que en el caso de la salud pública aportan información valiosa para la adecuada toma de decisiones en la introducción de cambios de forma planificada y en respuesta a las necesidades identificadas.

Rodríguez, Ledesma, Santamaría, y Contreras, (2014) en su investigación sobre el “Diagnóstico de clima organizacional e integración de estrategias de desarrollo del personal de una empresa de diseño y fabricación de piezas mecánicas” el cual tuvo como objetivo identificar áreas de oportunidad mediante la investigación y así lograr implementar estrategias contribuyendo en la motivación y satisfacción laboral de sus empleados.

Concluyeron que los trabajadores de la empresa del giro metal mecánica están propensos a un ambiente organizacional favorable que les facilita desarrollarse tanto personal, profesional e intelectual para lograr un óptimo rendimiento en sus

actividades laborales y sentirse satisfechos y seguros con el trabajo que desempeñan. A la vez demuestran estar estimulados y comprometidos con la empresa para alcanzar los objetivos corporativos. Con la aplicación del diagnóstico de clima organizacional e implementación de estrategias se pretende que el empleado se sienta con la confianza de compartir su tiempo laboral con los compañeros de trabajo fomentando relaciones de respeto y colaboración, permitiéndoles asumir las responsabilidades y dificultades que se presentan al interior del área de trabajo.

1.2 Bases teóricas científicas

¿QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Moreno y Constanza (2012), en su estudio sobre “El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje”. Menciona que:

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Al referirse a características personales se está hablando de: la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace del mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa que refiere.

Brunet,(2002), menciona que “en una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana.”

Según Brunet (2002), refiere que no existe un acuerdo sobre la definición del Clima organizacional, como un concepto utilizado en común por parte de los investigadores, quienes han preferido circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima. Brunet menciona el trabajo de dos investigadores

estadounidenses “James y Jones”, quienes circunscribieron muy bien la problemática identificando tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. Que han dado lugar a tres medidas:

La medida múltiple de los atributos organizacionales, que considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales, los principales defensores de esta tesis definen el clima como elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Este punto de vista hace a un lado a la organización.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales, considera al clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y lo define como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus unidades actúan (consciente o inconscientemente con sus miembros) y con la sociedad. Esta definición sigue siendo la más utilizada por los investigadores debido a que permite medir fácilmente el clima organizacional, percibiéndolo como una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de éstos dos elementos.

Brunet (2011), Finalmente, la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones”.

Se hace explícita la importancia en la identificación del clima de una organización: tomar como base los procesos y la estructura organizacional sumado a las características personales del individuo, componentes del clima que al ser analizados y estudiados con detalle permiten tener una perspectiva clara y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral se refiere.

“Para resumir, las tres variables importantes implicadas en esta definición son: a) las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.”

Por su parte “Goncalves (1997), sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente de trabajo.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico”.

Claramente esta definición de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamiento individual, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada.

Velásquez, (2003), plantea que es importante establecer un clima favorable en las organizaciones, ya que si no se cuenta con ello se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionarán una mejor calidad en sus productos o servicios. Adicionalmente la gerencia al aplicar un diagnóstico conocerá la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificando aquellos factores de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.

Cayama (2006), comenta que las investigaciones sobre clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Chiavenato (2011:49), concluye:

El concepto de motivación-nivel de la organización –conduce al del clima organizacional- nivel de la organización -. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas.

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con los demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se le debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. (p.49)

Según Chiavenato (2011:74), el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta (p.74).

De acuerdo con Noriega Bravo & Pría Barros (2011), El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral.

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento (enfoque estructuralista), y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual).

Es así que los expertos se han interesado más en el aspecto metodológico de cómo explorar el clima que en buscar una definición común. James y Jones, identifican tres modos diferentes, no mutuamente excluyentes: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Este último es un enfoque integral y ampliamente utilizado, ya que tiene en cuenta las características que son percibidas en

una organización y que pueden ser deducidas, según la forma en la que esta actúa con sus miembros.

Aunque no existe consenso en cuanto a las dimensiones de estudio, se afirma que existen componentes o variables que interactúan entre sí provocando efectos significativos y se consideran definitivas en el clima de una organización, básicamente, son productos de la estructura, los procesos organizacionales y los comportamientos individuales.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estructura Organizacional: Se refiere a los sistemas formales y las políticas (obligaciones, procedimientos, directrices, entre otros) bajo lo cual se estructura el grupo, se establecen, transmiten, concilian y controlan las tareas. (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011)

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), indican que a menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión de una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. (p.200)

Comunicación:

Se refiere a la manera en que se hará recordar a los colaboradores sobre un significado compartido o común, para llegar al entendimiento mutuo. Para Bowers y Taylor (1970), citado por Brunet (2002, p.50), esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

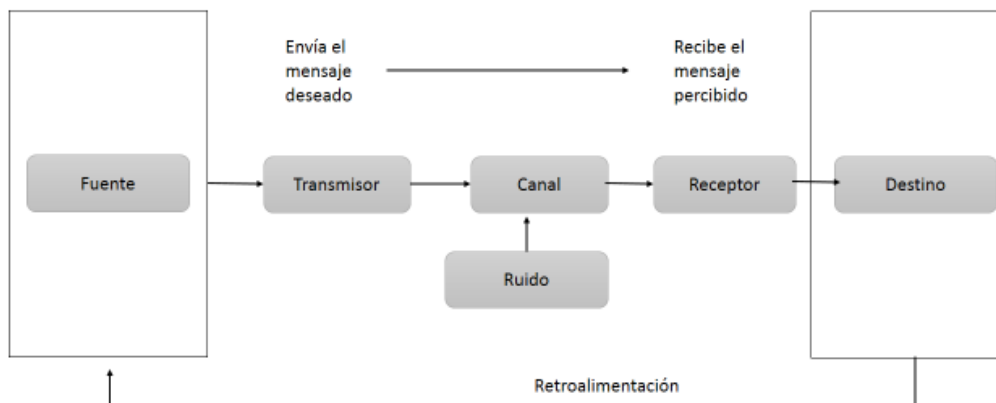


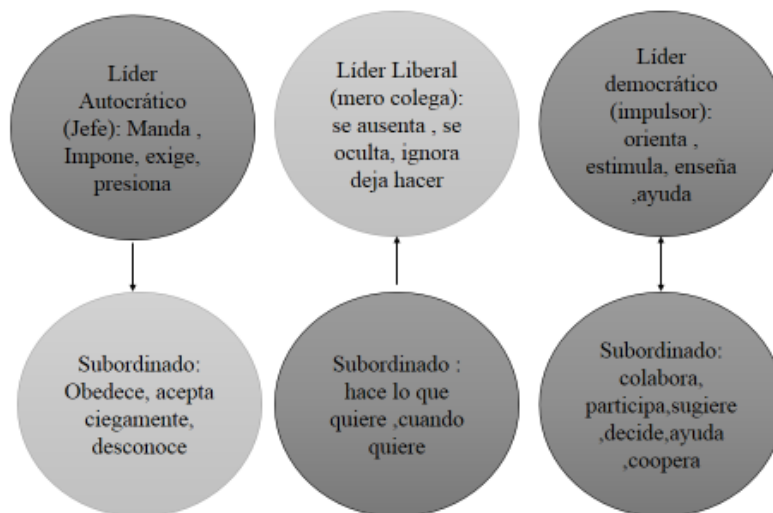
Figura 1. Proceso de Comunicación

Fuente: Chiavenato (2002)

Comunicar significa volver algo común: un mensaje, una noticia, una información, un significado cualquiera. En consecuencia, la comunicación es un puente que permite a ese algo pasar de una persona a otra o de una organización a otra. (Chiavenato, 2002,p.520)

Liderazgo: Entendido como el grado en que los “jefes” influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente con el logro exitoso de los objetivos de trabajo; forma en que se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los miembros del grupo. (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011)

Para Chiavenato, (2002, p.562), El liderazgo no debe ser confundido como dirección ni como gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es administrador. Los líderes deben estar presentes en los niveles institucionales, intermedio y operacional de las organizaciones. Se puede definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.



(Los círculos más oscuros indican el predominio)

Figura 2. Diferentes estilos de liderazgo

Fuente: Koontz (2012)

Para Koontz, Wehrich y Cannice (2012), liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destreza en el arte de liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

Relaciones con los compañeros: Se refiere a las relaciones de las personas dentro de un grupo de trabajo que al interactuar mediante la colaboración y el apoyo entre sí, con el fin de alcanzar una meta, generan un proceso de trabajo en equipo. Newman (1977), citado por Chiang, Martín y Núñez (2010, p.62), utilizó las relaciones con los compañeros, como una dimensión del clima organizacional, la cual representa una

forma de trabajo organizado en donde la base fundamental es la actitud compartida de apoyo, colaboración, consideración y confianza de los empleados entre sí.

Toma de decisiones: Cubre cómo se involucran los miembros del grupo en la elección de alternativas de acción que afectan globalmente el trabajo y se concede libertad para acometer las tareas y solucionar los problemas cotidianos, incluye la pertinencia de las decisiones y la delegación entre niveles jerárquicos. (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011)

Según Chiavenato (2002), la toma de decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

Decidir implica casi siempre cierta racionalidad personal de quien toma la decisión. Racionalidad significa capacidad de seleccionar los medios necesarios para alcanzar los objetivos que se pretenden. Representa la adecuación de los medios a los fines deseados.

Elementos del proceso decisorio.

Proceso decisorio es el camino mental que el administrador utiliza para llegar a una decisión. En todas las decisiones existen ciertos elementos que siempre están presentes. Con base en estos aspectos, se puede adoptar un modelo genérico y prescriptivo que explica el proceso decisorio y que puede ser aplicable a todos los problemas dentro del dominio organizacional.

- El estado de la naturaleza: las condiciones de incertidumbre, riesgo o certeza que existen en el ambiente que debe enfrentar quien toma la decisión.
- El tomador de decisión: el individuo o grupo que elige una opción entre varias alternativas. Quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes.
- Los Objetivos: los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión. Existe mucha variación en el grado de estabilidad de los objetivos o en la fácil identificación y medición.
- Preferencias: los criterios que utiliza quien toma la decisión, para llevar a cabo su elección.
- La situación: los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan su elección.

- Estrategia: el curso de acción que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos. Depende de los recursos que puede utilizar o disponer.
- Resultado: la consecuencia o el resultante de determinada estrategia.

Proceso decisorio.

Las seis etapas del proceso decisorio

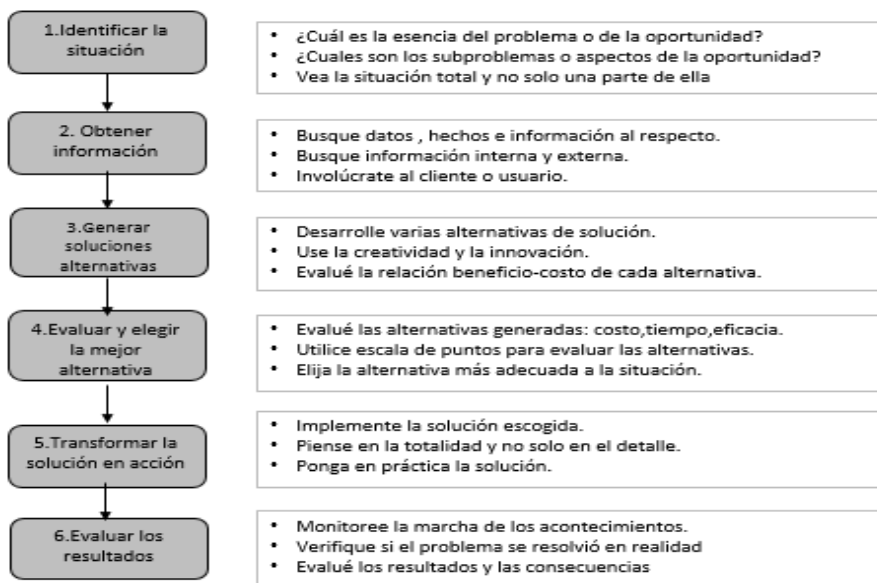


Figura 3. Las seis etapas del proceso decisorio
Fuente: Chiavenato (2002)

Cultura organizacional: Para Chiavenato (2002, p174), la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales. En el fondo la cultura define la misión y provoca el nacimiento y establecimiento de los objetivos de la organización.

En consecuencia, cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización.

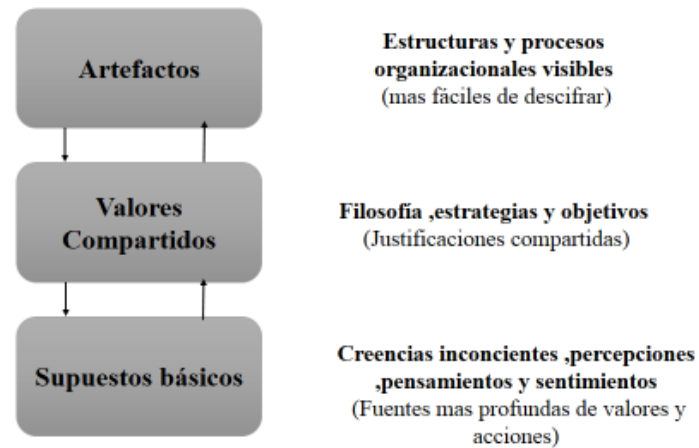


Figura 4. Los tres niveles de la cultura organizacional

Fuente: Locke (1976)

Satisfacción laboral: Según Locke (1976), citado por Fauziah, Safiah, Syakirarohan y Shukriah (2010, p.2) quien la conceptualizó como un estado emocional positivo que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias vividas en el trabajo que hace una persona. Para Schnedider y Bartlett (1968), citado por Brunet (2002, p.47) esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Motivación: Se refiere a los procedimientos instrumentados para promover en los miembros del grupo el deseo de trabajar bien, incluye los beneficios y forma de responder a las expectativas y necesidades, materiales y espirituales. (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011)

Según Chiavenato (2002:506), la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Las personas difieren en cuanto su impulso básico de motivación y el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varía en el tiempo, es decir, puede estar muy motivado en un momento y menos en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona. Además de las diferencias individuales, existen variaciones en el individuo que dependen del momento y la situación.

Mientras que la motivación general está relacionada con el esfuerzo dirigido hacia algún objetivo personal, aquí el foco se orientará hacia la situación de trabajo. Por consiguiente, motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales.

La motivación se relaciona con tres aspectos:

- Dirección del comportamiento (Objetivo).
- Fuerzas e intensidad del comportamiento (esfuerzo).
- Duración y resistencia del comportamiento (necesidad).

Teorías de la Motivación

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

La teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow es la más reconocida de todas las teorías sobre la motivación humana. Su hipótesis básica afirma que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. *Necesidades fisiológicas*: incluyen hambre, sed, sueño, sexo y otras necesidades corporales. Son las necesidades básicas de supervivencia biológica.
2. *Necesidades de seguridad*: incluyen seguridad, protección contra amenaza o peligro físico o emocional. Buscan garantizar la estabilidad de las personas.
3. *Necesidades sociales*: incluyen afecto, filiación o procedencia, aceptación social y amistad. Implican necesidad de amor, integración y consideración.
4. *Necesidades estima*: incluyen factores internos de estima, como respeto a sí mismo, autonomía, sentido de competencia, y factores externos de estima, como estatus, reconocimiento, prestigio, atención y consideración.

5. *Necesidades de autorrealización*: necesidad más elevada del ser humano. Constituye el impulso de ser aquello que es capaz de ser y maximizar las aptitudes y capacidades potenciales. Incluye crecimiento personal y la realización plena del potencial de la persona.

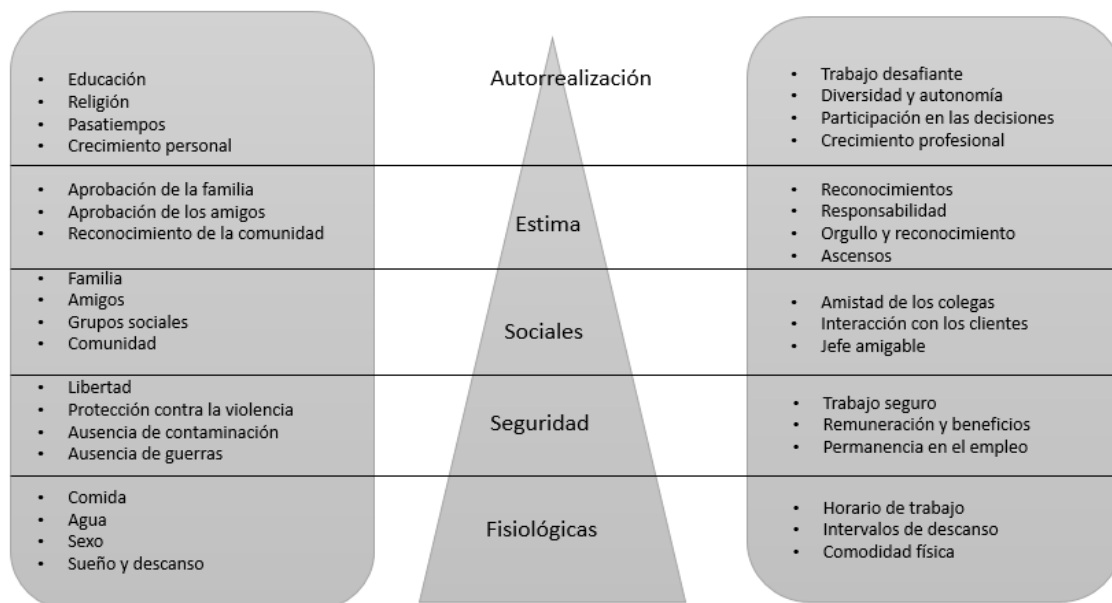


Figura 5. Pirámides de las necesidades de Maslow y sus implicancias

Fuente: Chiavenato (2002)

• **Teoría de los dos factores**

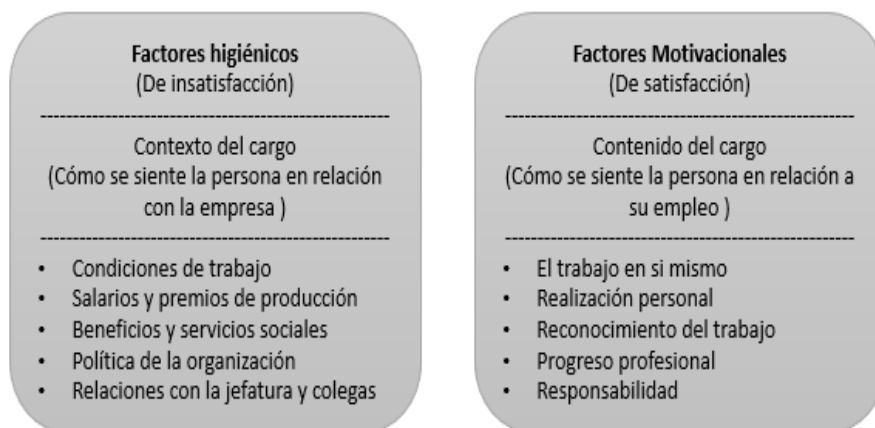


Figura 6. Factores higiénicos y factores de motivación

Fuente: Chiavenato (2002)

La teoría de los factores propuesta por Frederick Herzberg trata de la motivación para el trabajo; también se denomina teoría de los factores higiénicos y de motivación o teoría de higiene-motivación.

DESEMPEÑO LABORAL

Rodríguez, Retamal, Lizana, y Cornejo (2011), en su investigación “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño” Menciona que:

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, Silva (1996), establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc.; Silva señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño.

Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial la satisfacción laboral y su relación con el clima y el desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003). Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes.

Algunos metanálisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura (Schratz, 1993).

Chiavenato (2011: 202-203), atribuye que:

El interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-

beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de percepción del papel que desempeña. Así el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y para estimularlo o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplica varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informe de avance, evaluación de funciones, etcétera. (p.202)

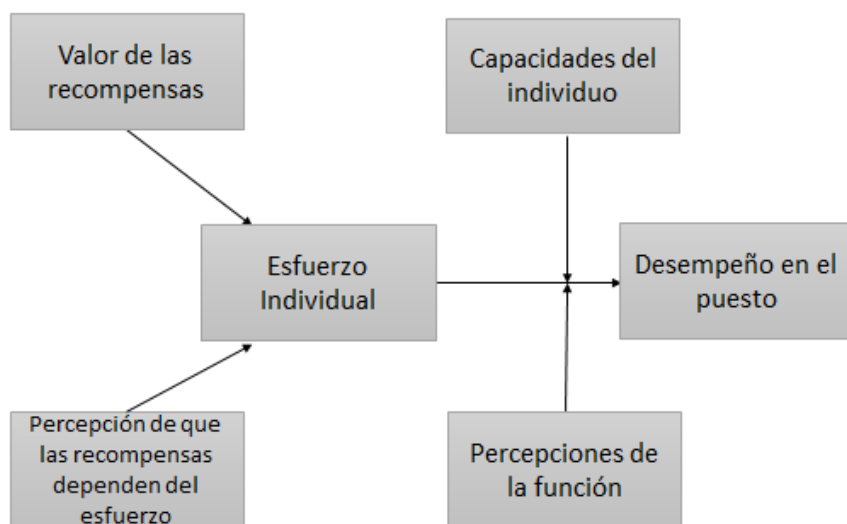


Figura 7. Factores que afectan el desempeño en el puesto
Fuente: Werther (2000)

Según Werther y Davis (2000:295 - 296) la evaluación de desempeño es:

Un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender

una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto, las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, salud, finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Dessler, (2001) define la evaluación de desempeño como:

“La calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”.

En cambio, Werther, (2000) define a la evaluación del desempeño como el “*proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado*”.

Los objetivos de la evaluación de desempeño, Chiavenato, (2000) nos habla de 3 objetivos fundamentales para la evaluación de desempeño: “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales”. (Pérez & Mauricio, 2014)

Métodos de evaluación

Werther y Davis (2000). Clasifica los métodos de evaluación de la siguiente manera:

Los métodos de Evaluación con base en el pasado: dichos métodos comparten la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño más común son:

- **Escalas de Puntuación:** Método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado es una escala que vaya de bajo a alto.
- **Listas de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente

de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

- **Método de selección forzada:** Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.
- **Método de registro de acontecimientos notables:** Demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria, (o modernamente, un archivo en su computadora personal). El evaluador consigna las acciones más destacadas –positivas o negativas- que lleva a cabo el evaluado.
- **Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.
- **Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- **Método de evaluación comparativa:** También llamados de evaluación de grupos; pueden dividirse en varios métodos que tienen en común con la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
- **Método de establecimiento de categorías:** Este método lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

- **Método de distribución forzosa:** En este método se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.
- **Método de distribución de puntos:** Se distribuye 100 puntos entre los empleados de acuerdo con el desempeño individual que haya mostrado. Se da la puntuación máxima al mejor empleado.
- **Método de comparaciones pareadas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Los métodos de evaluación Basados en el desempeño a Futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Estos métodos son:

- **Autoevaluaciones:** El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- **Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- **Métodos de los centros de evaluación:** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Chiavenato, (2011), argumenta que:

Hoy en día las organizaciones adoptan un esquema avanzado y dinámico de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero bajo una nueva perspectiva, siendo una esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivacional; orientándose por los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso:* los objetivos son formulados en conjunto, se establecen mediante consenso.

2. *Compromiso personal para alcanzar objetivos formulados*: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos.
 3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos*: el siguiente paso es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia.
 4. *Desempeño*: se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos.
 5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos*: se constata el costo-beneficio del proceso.
 6. *Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta*: implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objetivo de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia.
- **Evaluación de 360°**: Comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.
 - **Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**.
Estos métodos varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, sujetos a determinados objetivos y a ciertas características.
 - **Métodos de escalas gráficas**: mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales les representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.
 - **Método de elección forzada**: Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se le llama “elección forzada”.
 - **Método de investigación de campo**: estos métodos se basan en entrevistas de un especialista de evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los

cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

- **Método de incidentes críticos:** se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.
- **Método de comparación de pares:** es un método que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.
- **Método de frases descriptivas:** Este método solo difiere del método de lección forzada en que no es obligatorio escoger las frases.

Relación entre clima organizacional y desempeño organizacional.

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, Silva (1996), establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc.

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables (Silva, 1996; Burton & Lauridsen, 2004). Algunos metanálisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura (Schratz, 1993).

1.3 Definición de términos básicos

Clima Organizacional, es el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son aspiraciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados.

Desempeño Laboral Dessler, (2001) la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.

III. Metodología

2.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es enfoque cuantitativo y de tipo observacional desde el punto de vista de la manipulación de las variables, así mismo es de tipo transversal desde el punto de vista de la medición de las variables, de tipo prospectivo desde el punto de vista de la toma de los datos. Es de alcance o nivel relacional debido a que se analizarán principalmente la relación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral, así como también la relación entre sus dimensiones.

2.2 Diseño de investigación

La presente investigación es no experimental, pues en ella no se efectuará manipulación alguna de las variables analizadas.

Así mismo la investigación es de tipo transversal considerando que se hará en un solo instante de tiempo.

El estudio es prospectivo dado que se utilizarán fuentes primarias para la recolección de datos a analizar

2.3 Población, muestreo y muestra.

La población objeto de estudio en esta investigación está conformada por 21 personas que laboran en la ONG - CDSP 338 Luminares del Mundo, por tal razón no se utilizó la fórmula de cálculo de la muestra en tanto que la población era factible de ser medida. La evidencia que se recabó en el presente estudio no es replicable, en tanto la cantidad de personas que constituyen el estudio no cumplen los requisitos para generalizar las conclusiones.

La aplicación de los instrumentos alcanzo al 100% de los trabajadores de la institución, quienes mostraron gran expectativa por la investigación realizada.

2.4 Criterio de selección

No habrá criterios de selección como tal, pues no se abordará una muestra, si no la población en su totalidad. La población de estudio estará conformada por el 100% de los trabajadores del CDSP Luminares del Mundo.

2.5 Operacionalización de variables

Tabla 1. *Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	MEDIDA
Desempeño Laboral	Desempeño en la Función (Chiavenato 2011)	Producto	Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Cuestionario con el método de Escalas Gráficas	ordinal
		Calidad	Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado		
		Conocimiento del trabajo	Grado de conocimiento del trabajo		
		Cooperación	Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas		
	Características individuales (Chiavenato 2011)	Comprensión de las situaciones	Grado en que percibe la esencia de un problema, capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.		
		Creatividad	Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos		
		Capacidad de realización	Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.		

Nota: Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	MEDIDA
Clima Organizacional	Estructura Organizacional (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011)	Contenido de Trabajo (Metas y objetivos claros).	Las metas del CDSP 338 son claras para mí.	Cuestionario escala de Likert	Ordinal
			Los objetivos del CDSP 338 son claros para mí.		
		relaciones de coordinación (conocimiento compartido sobre las acciones de la empresa)	El personal tiene una comprensión compartida de lo que se supone que el CDSP 338 realiza.		
		Comunicación de tareas (Roles y responsabilidades del grupo.)	Se entienden roles y responsabilidades dentro del grupo.		
		Control (Información sobre estructuras.)	Se ha establecido las estructuras (cargo ocupado) con información clara.		
		Habilidades de los trabajadores.	El personal del CDSP 338 tienen las habilidades correctas para llevar a cabo sus funciones de trabajo.		
	Comunicación (Bowers y Taylor, 1970)	Información recibida.	Recibo la información que necesito para realizar bien mi trabajo.		
		Aporte de sugerencias e ideas.	Cuando necesito ayuda, puedo pedir a otros en mi grupo de trabajo sugerencias o ideas.		
		Reuniones cara a cara.	Nuestras reuniones cara a cara son productivas.		
	Liderazgo (Koontz, Wehrich y Cannice 2012)	Relación con el jefe inmediato.	Estoy inspirado por mi Director.		
			Entiendo claramente lo que mi Director espera de mí.		
		Consistencia de las acciones de mi jefe.	Las acciones de mi Director son consistentes con los valores del CDSP 338.		
		Participación permitida de opiniones respecto a decisiones tomadas.	El Director del CDSP 338 anima a la gente hablar cuando no están de acuerdo con las decisiones.		
	Relaciones con los compañeros (Newman, 1977)	Valoración de la participación de los empleados.	Siento que mi participación es valorada por mis compañeros.		
		Apoyo y Colaboración.	Me siento apoyado por otros empleados incluso frente a situaciones difíciles.		
			El personal de otras áreas del proyecto comparte voluntariamente información con mi área.		
		Confianza y seguridad.	Los miembros de mi grupo de trabajo tienen una amplia variedad de capacidades y habilidades.		
	Tengo confianza y creo en mis compañeros de trabajo.				

Clima Organizacional	Toma de decisiones (Chiavenato 2002)	Igualdad de oportunidades- Niveles	Me siento libre para decirles a mis superiores lo que realmente pienso.	Cuestionario escala de Likert	Ordinal
			Siento que esta empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones.		
		Participación -búsqueda preventiva de información.	Buscamos múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes.		
		Autonomía e idoneidad	Tengo la autoridad para hacer mi trabajo utilizando de la mejor forma mis habilidades.		
	Capacidad resolutive	Tengo la oportunidad de usar mis nuevas ideas en mi trabajo.			
	Cultura(Tagiuri, 1968)	Ambiente laboral óptimo.	Este CDSP tiene un buen ambiente de trabajo.		
		Reconocimiento.	Me siento valorado como colaborador del CDSP 338.		
		Valores morales.	La moral es alta en todo el CDSP 338.		
		Equilibrio entre trabajo y vida personal.	Los colaboradores tienen un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal.		
	Satisfacción laboral (Schnedider y Bartlett, 1968)	Gusto por trabajar en la empresa.	En general, me gusta trabajar aquí.		
		Carga laboral adecuada.	La cantidad de trabajo que me esperaba hacer es razonable.		
			En el trabajo, no me siento con demasiada tensión o estrés.		
	Salario justo.	Me siento satisfecho con mis cambios de aumentos salariales.			
	Motivación (Chiavenato 2002)	Dinamismo en el puesto.	Soy enérgico y entusiasta realizando mi trabajo.		
		Desafío y autorrealización.	Esta empresa me reta a luchar por objetivos ambiciosos.		
		Retroalimentación.	Recibo una gran cantidad de estímulo y reconocimiento.		
		Incentivos / Recompensas.	Fui recompensado apropiadamente por mi rendimiento.		

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La recolección de datos se realizó a través de los Cuestionarios de Clima Organizacional tomado y adaptado de la revista SciELO cuyos autores son Noriega Bravo & Pría Barros (2011, p.121). El mismo tenía 35 ítems, estructurados con una escala tipo Likert, de cinco categorías de respuestas para cada pregunta que varió desde, totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El otro instrumento usado para Evaluación de desempeño fue un Cuestionario con el método de Escalas Gráficas tomado de libro de Chiavenato (2011, p. 209)

Dichos instrumentos fueron aplicados con la finalidad de medir los niveles del clima organizacional y desempeño laboral, así como la relación e influencia entre ambas variables y sus dimensiones, dentro de la mencionada ONG.

2.7 Procedimientos

La encuesta se aplicará aprovechando las reuniones mensuales que se efectúan en la ONG.

Éstas se realizaron en presencia de todas las personas de la organización y no se obtuvieron ausencias que ocasionen valores perdidos en la obtención de los datos. La aplicación de los cuestionarios fue en forma impresa y asistida por las investigadoras. Fue necesario solo dos reuniones para completar el censo (no hubo necesidad de aplicar cálculos de muestra)

2.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Los resultados obtenidos de las variables a través de los cuestionarios, se procesaron en El SPSS (Statistical Product and Service Solutions) herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico, que determinará la confiabilidad del instrumento aplicado y para identificar la relación entre Clima organizacional y Desempeño laboral se realizaron correlaciones de Pearson., dado que se comprobó que los datos siguen una distribución normal.

2.9 Matriz de Consistencia

El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG - CDSP 338 Luminares del mundo - La Victoria

PROBLEMA CENTRAL	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	MARCO TEÓRICO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Necesidad de conocer la situación actual del Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG CDSP 338 Luminares del Mundo</p>	<p>Determinar la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la ONG- CDSP 338 Luminares del Mundo – Distrito de la Victoria del departamento de Lambayeque.</p>	<p>¿Se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral del personal de la ONG–CDSP 338 Luminares del Mundo, del distrito de la Victoria?</p>	<p>(Chiavenato, 2011) (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011) (Bowers & Taylor, 1970) (Koonrz, Wehrich & Cannice, 2012) (Newman, 1977) (Tagiuri, 1968) (Schneider & Bartlett, 1968) (Chiavenato, 2002)</p>	<p>Existe una relación significativa entre dimensiones de Clima Organizacional y Desempeño laboral del personal de la ONG – CDSP 338 Luminares del Mundo</p>	<p>Clima organizacional Desempeño laboral</p>	<p>La investigación es de enfoque cuantitativo y con un alcance relacional. Fuentes Primaria: - Se realizó una encuesta a los 21 trabajadores de la ONG CDSP 338 Luminares del mundo. Los resultados permitirán determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral.</p>

Nota: Fuente: Elaboración propia.

2.10 Consideraciones éticas

Los datos de los participantes estarán protegidos por el consentimiento informado que se les mostrará a los participantes del estudio. Se declara que no existe conflicto de intereses el presente estudio.

IV. Resultados y discusión

3.1 Resultados

La población objeto de estudio en esta investigación fueron las 21 personas que laboran en la ONG - CDSP 338 Luminares del Mundo, los cuestionarios fueron aplicados al 100% de la población. (Censo)

Resultados de la Evaluación de Confiabilidad de los Instrumentos

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permitió estimar la fiabilidad de los instrumentos de medida de Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Tabla 2. *Escala de Valoración del Alfa de Cronbach*

VALOR ALFA DE CRONBACH	APRECIACIÓN
[0,95 a + >	Muy elevada o Excelente
[0,90 - 0,95 >	Elevada
[0,85 - 0,90 >	Muy buena
[0,80 - 0,85 >	Buena
[0,75 - 0,80 >	Muy respetable
[0,70 - 0,75 >	Respetable
[0,65 - 0,70 >	Mínimamente Aceptable
[0,40 - 0,65 >	Moderada
[0,00 - 0,40 >	Inaceptable

Nota: Fuente: Devellis (1991)

Los resultados de la prueba de confiabilidad y las medias de las variables se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3. Resultados de las pruebas de confiabilidad por dimensión.

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL : Dimensiones	Alfa de Cronbach
1	Estructura	0.801
2	Comunicación	0.863
3	Liderazgo	0.911
4	Relaciones con los compañeros	0.760
5	Toma de Decisiones	0.897
6	Cultura	0.701
7	Satisfacción Laboral	0.543
8	Motivación	0.760
CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL :		0.948

N°	DESEMPEÑO LABORAL	Alfa de Cronbach
1	Desempeño en la función	0.903
2	Características individuales	0.643
DESEMPEÑO LABORAL TOTAL:		0.724

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Estadístico
	Estadístico	gl	Sig.	
Clima laboral	,360	165	,21	,727
Desempeño laboral	,403	165	,18	,672

Nota: Fuente: Elaboración propia.

La prueba de normalidad realizada por el método de Kolmogorov Smirnov, sugiere que los datos tienen normalidad, por lo que para probar su relación se realizará la prueba R de Pearson.

Resultados de la Evaluación de la validez de constructo del Instrumento Clima Organizacional

La prueba KMO al ser mayor a 0.7 y la sigma bilateral menor a 0.05, demuestra que la matriz está lista para realizar el análisis factorial.

Resultados Descriptivos de la Variable Clima Organizacional

Según los Objetivos se determinó de manera individual en base a las dimensiones, los resultados de la evaluación del clima organizacional obtenidos de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la ONG-CDSP 338 Luminares del mundo.

Tabla 5. *Medias individuales- Estructura*

	ESTRUCTURA	MEDIA
1	Las metas del CDSP 338 son claras para mí.	4.57
2	Los objetivos del CDSP 338 son claros para mí.	4.62
3	El personal tiene una comprensión compartida de lo que se supone que el CDSP 338 realiza.	4.57
4	Se entienden roles y responsabilidades dentro del grupo.	4.57
5	Se ha establecido las estructuras (cargo ocupado) con información clara.	4.52
6	El personal del CDSP 338 tiene las habilidades correctas para llevar a cabo sus funciones de trabajo.	4.33
		4.53

Nota: Fuente: Elaboración propia.

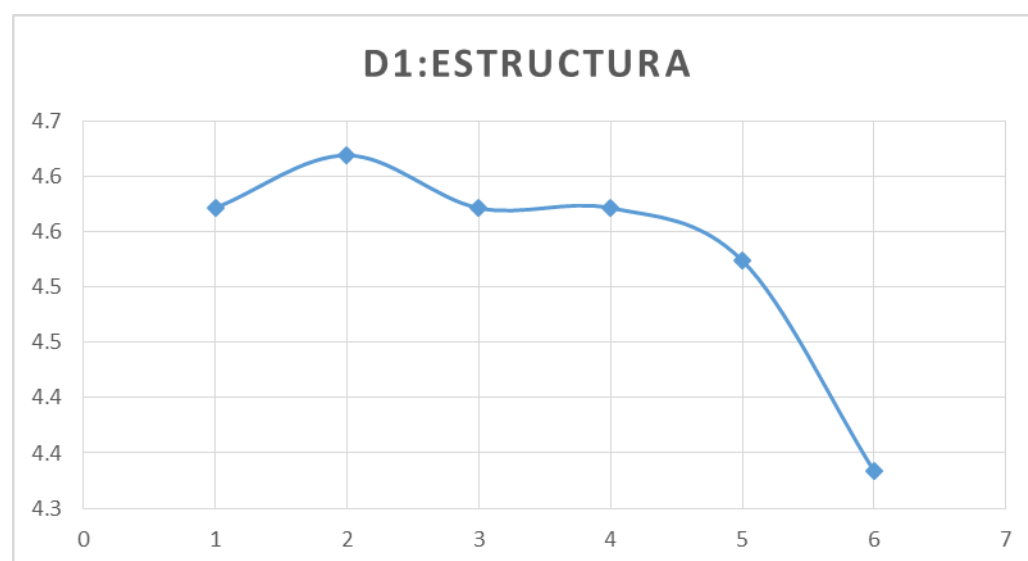


Figura 8. D1- Estructura

Fuente: Elaboración propia.

En base a la Tabla 5 – Figura 8: Muestra que el personal tiene un alto conocimiento de lo que la ONG desea alcanzar, siendo el ítem con más alta puntuación de 4.62; afirmando que los colaboradores tienen claro los objetivos de la institución estando en un nivel óptimo; sin embargo se puede apreciar que en el ítem 6, algunos miembros del personal de la ONG no está situado en el puesto correcto según las habilidades correctas para llevar su función.

Tabla 6. *Medias individuales – Comunicación*

	COMUNICACIÓN	MEDIA
1	Recibo la información que necesito para realizar bien mi trabajo.	4.57
2	Cuando necesito ayuda, puedo pedir a otros en mi grupo de trabajo sugerencias o ideas.	4.52
3	Nuestras reuniones cara a cara son productivas.	4.43
		4.51

Nota: Fuente: Elaboración propia.



Figura 9. D2 Comunicación
Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 6 – Figura 9: Muestra que el ítem más alto de la dimensión Comunicación, tiene un promedio de 4.57, donde los colaboradores confirman que reciben la información necesaria para realizar su trabajo, aunque perciben que las reuniones cara a cara no son tan productivas debido a que alguno de ellos todavía no tienen confianza en expresar sus ideas.

Tabla 7. *Medias individuales - liderazgo*

	LIDERAZGO	MEDIA
1	Estoy inspirado por mi Director.	4.57
2	Entiendo claramente lo que mi Director espera de mí.	4.57
3	Las acciones de mi Director son consistentes con los valores del CDSP 338.	4.38
4	El Director del CDSP 338 anima a la gente hablar cuando no están de acuerdo con las decisiones.	4.52
		4.51

Nota: Elaboración propia.

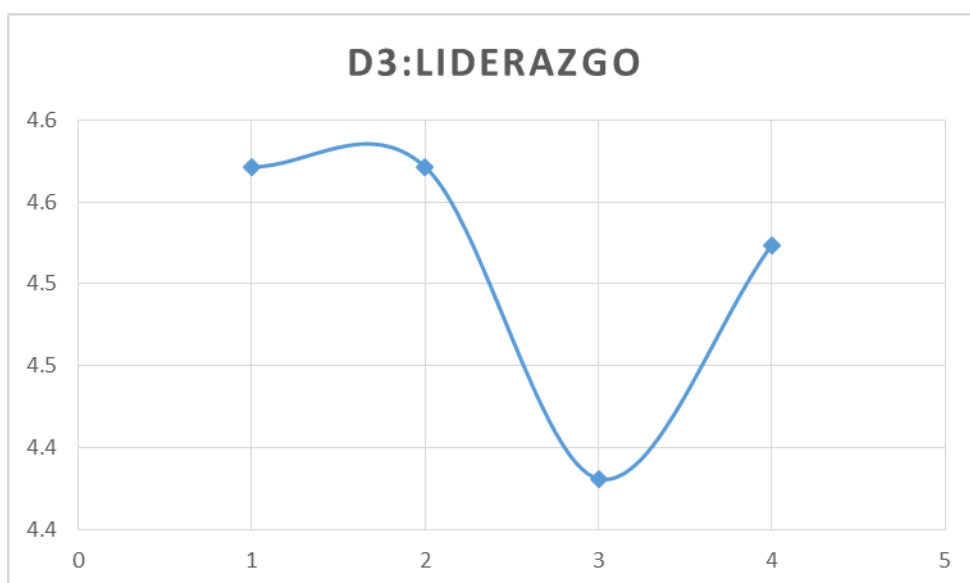


Figura 10. D3 Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 7 – Figura 10: Aquí podemos observar que en el ítem relación con el jefe inmediato, los colaboradores se sienten inspirados por su Director y entienden lo que él espera de ellos obteniendo el promedio más alto de 4.57.

Tabla 8. *Medias individuales - Relaciones con los compañeros*

	RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS	MEDIA
1	Siento que mi participación es valorada por mis compañeros.	4.38
2	Me siento apoyado por otros empleados incluso frente a situaciones difíciles.	4.29
3	El personal de otras áreas del proyecto comparte voluntariamente información con mi área	4.33
4	Los miembros de mi grupo de trabajo tienen una amplia variedad de capacidades y habilidades.	4.19
5	Tengo confianza y creo en mis compañeros de trabajo.	4.14
		4.27

Nota: Fuente: Elaboración propia.



Figura 11. D4 Relación con sus compañeros
Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 8 – Figura 11 se observa que los colaboradores sienten que su participación dentro de la institución es valorada por sus compañeros obteniendo una promedio de 4.38 siendo este el mas alto de los items, sin embargo no todos muestran confianza en relación a sus compañeros.

Tabla 9. *Medias individuales - Toma de Decisiones*

	TOMA DE DECISIONES	MEDIA
1	Me siento libre para decirles a mis superiores lo que realmente pienso.	4.29
2	Siento que esta empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones.	4.38
3	Buscamos múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes.	4.38
4	Tengo la autoridad para hacer mi trabajo utilizando de la mejor forma mis habilidades.	4.52
5	Tengo la oportunidad de usar mis nuevas ideas en mi trabajo.	4.33
		4.38

Nota: Fuente: Elaboración propia.

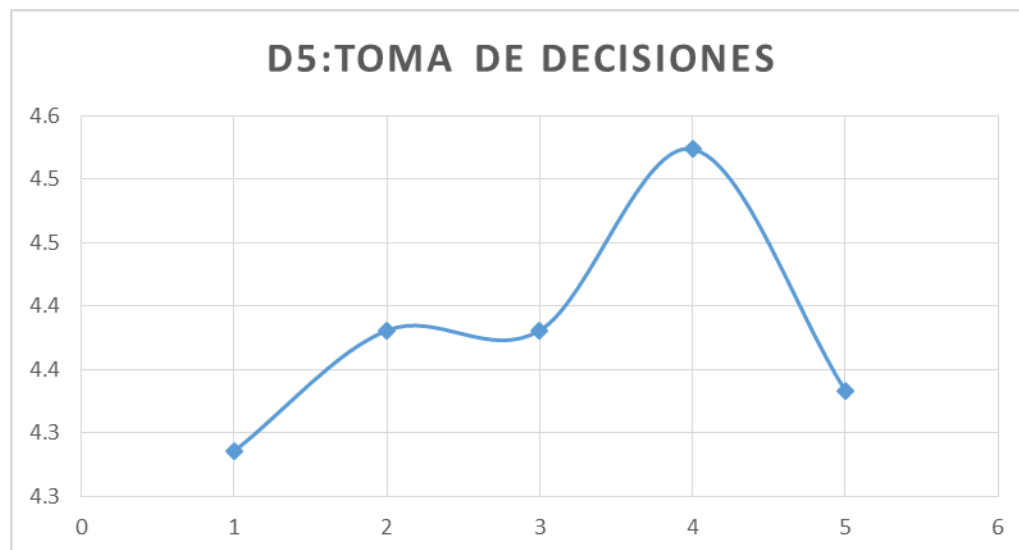


Figura 12. D5 Toma de decisiones
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 – Figura 12 se puede apreciar que los colaboradores en la ONG tienen autoridad para realizar su trabajo utilizando de la mejor manera sus habilidades, obteniendo un promedio de 4.52, siendo este el más alto, por otra parte no todo el personal siente confianza

en comunicar a sus superiores lo que realmente piensa ante las distintas situaciones que se presentan.

Tabla 10. *Medias individuales - Cultura organizacional*

	CULTURA ORGANIZACIONAL	MEDIA
1	Este CDSP tiene un buen ambiente de trabajo.	4.48
2	Me siento valorado como colaborador del CDSP 338.	4.52
3	La moral es alta en todo el CDSP 338.	4.48
4	Los colaboradores tienen un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal.	4.14
		4.40

Nota: Fuente: Elaboración propia.



Figura 13. D6 Cultura organizacional
Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 10 - Figura 13 muestra que el personal se siente valorado con su participación en el CDSP 338 con un promedio de 4.52, sin embargo confirman que no tienen un adecuado equilibrio entre el trabajo y su vida personal debido al recargado horario de trabajo que les impide pasar más tiempo con su familia por cumplir con las obligaciones que tienen en el programa.

Tabla 11. *Medias individuales - satisfacción Laboral*

	SATISFACCIÓN LABORAL	MEDIA
1	En general, me gusta trabajar aquí.	4.67
2	La cantidad de trabajo que me esperaba hacer es razonable.	4.24
3	En el trabajo, no me siento con demasiada tensión o estrés.	4.00
4	Me siento satisfecho con mis cambios de aumentos salariales.	4.24
		4.29

Nota: Fuente: Elaboración propia.

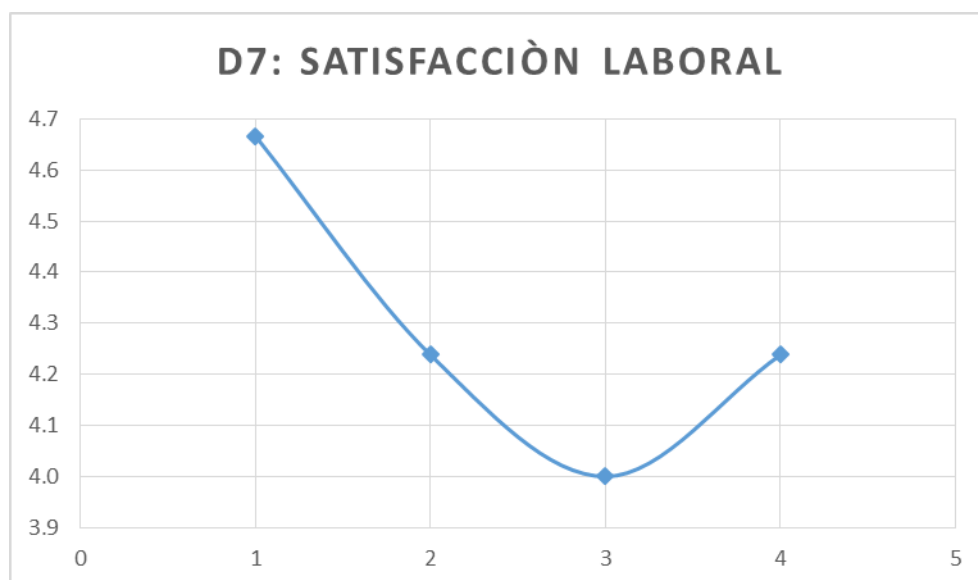


Figura 14. D7 Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 11 – Figura 14 muestra que en general a los colaboradores les gusta trabajar en el Proyecto, pues les permite desarrollar sus habilidades y destrezas así como sentirse realizados, teniendo un promedio de este ítem de 4.67, por otra parte los resultados exigidos por el CDSP 338 conllevan a que sientan alta presión por cumplir a tiempo lo requerido.

Tabla 12. *Medias individuales – Motivación*

	MOTIVACIÓN	MEDIA
1	Soy enérgico y entusiasta realizando mi trabajo.	4.38
2	Esta empresa me reta a luchar por objetivos ambiciosos.	4.57
3	Recibo una gran cantidad de estímulo y reconocimiento.	4.19
4	Fui recompensado apropiadamente por mi rendimiento.	4.14
		4.32

Nota: Fuente: Elaboración propia.

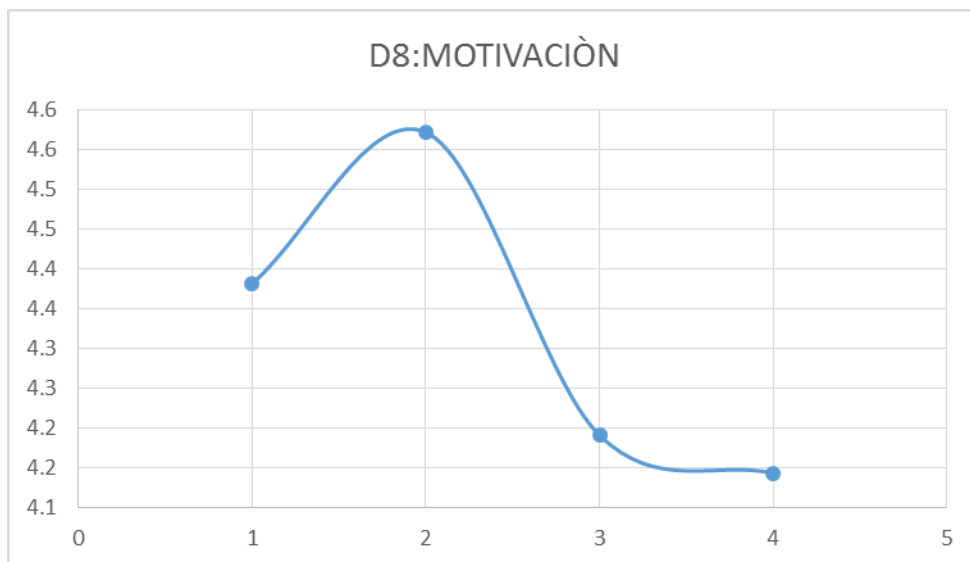


Figura 15. D8 Motivación
Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 12 - Figura 15 muestra que los colaboradores sienten que la ONG los reta a luchar por objetivos ambiciosos, obteniendo un promedio de 4.57 siendo este el más alto; sin embargo, la forma de recompensa para ellos no es la adecuada.

Resultados Descriptivos de la Variable Desempeño Laboral

Según los Objetivos se determinó de manera individual en base a las dimensiones, los resultados de la evaluación del Desempeño Laboral obtenidos de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la ONG-CDSP 338 Luminares del mundo.

Tabla 13. *Medias individuales - Desempeño de la Función.*

	DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN	MEDIA
1	Producto: Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	4.57
2	Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	4.57
3	Conocimiento del Trabajo: Grado de conocimiento del trabajo (funciones)	4.33
4	Cooperación: Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	4.62
		4.52

Nota: Fuente: Elaboración propia.

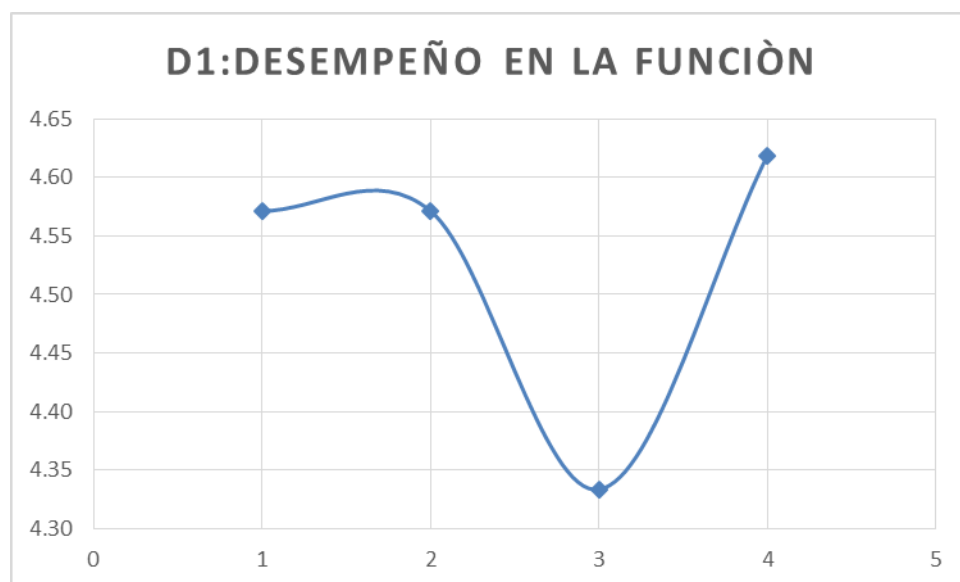


Figura 16. D1 Desempeño en la función
Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 13 – Figura 16 muestra que el ítem Cooperación: tiene el promedio más alto con un valor de 4.62, donde el personal muestra buena actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas. También se puede apreciar que según el área y función que desempeñan cumplen adecuadamente con el volumen y cantidad de trabajo exigido, en el tiempo adecuado, mostrando su fuerte esmero por cumplir con sus responsabilidades.

Tabla 14. *Medias individuales - Comprensión de las situaciones.*

	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	MEDIA
1	Comprensión de las situaciones: Grado en que percibe la esencia de un problema, capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	4.33
2	Creatividad: Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos	4.38
3	Capacidad de realización: Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	4.38
		4.37

Nota: Fuente: Elaboración propia.

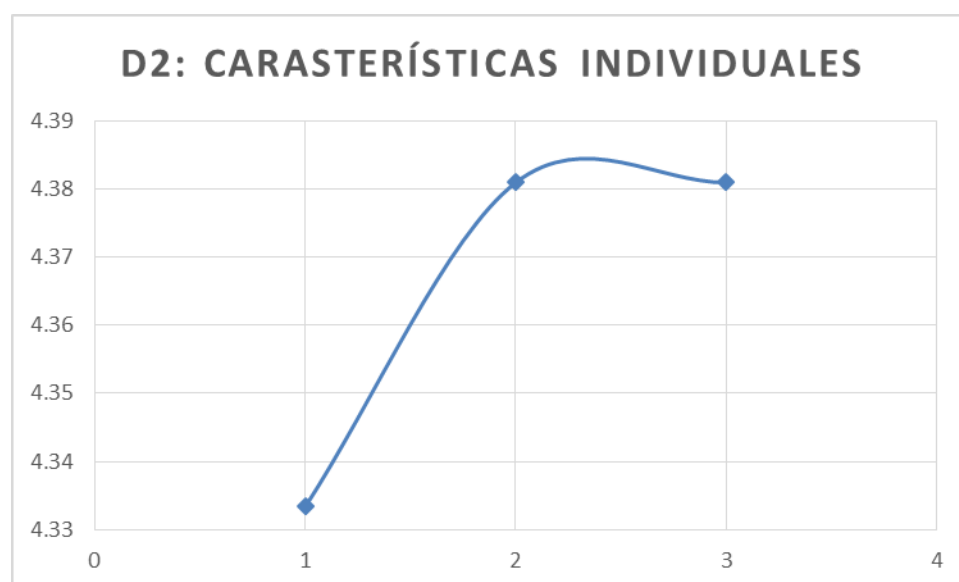


Figura 17. D2 Características individuales
Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 14 – Figura 17 muestra que existe un promedio igual en los indicadores creatividad y capacidad de realización obteniendo un promedio de 4.38, sin embargo, se necesita reforzar el ítem de Comprensión de las Situaciones, ya que es sumamente

necesario que el personal tenga la capacidad de resolución de conflictos y gestión de emociones, por el constante contacto que tiene con los niños, adolescentes, jóvenes y padres de familia.

Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una correlación de 0.741** positiva y significativa entre el clima organizacional general y el Desempeño laboral general, lo que lleva a aceptar la hipótesis de investigación.

Correlación entre variables

Según los Objetivos se determinó el grado de correlación que existe entre la variable clima Organizacional y la variable Desempeño Laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL – DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 15. *Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral*

		Correlaciones	
		VARCLIMA	VARDESEMPEÑO
VARCLIMA	Correlación de Pearson	1	,741**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	21	21
VARDESEMPEÑO	Correlación de Pearson	,741**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	21	21

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Los datos de análisis de correlación muestran que el grado de la variable Clima Organizacional y la variable Desempeño Laboral es de dependencia muy fuerte, ya que la significación es de 0,01 menor de 0,05 y la correlación de Pearson $r = 0,741$ señala una relación muy fuerte, por cuanto a mejor Clima Organizacional en el CDSP 338 mayor es el Desempeño de los trabajadores.

Las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con el desempeño laboral son: Comunicación, liderazgo, relación con sus compañeros, toma de decisiones, cultura organizacional, satisfacción laboral y motivación.

Resultado del análisis por dimensiones con el Coeficiente de Pearson.

Se determinó las dimensiones del Clima Organizacional que influyen en las dimensiones del Desempeño laboral en la ONG CDSP 338- Luminares del Mundo.

Tabla 16. *Correlación de dimensiones de variable Clima organizacional - Desempeño Laboral*

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	VARIABLE DESEMPEÑO L.	
	D1:D.E.F	D2: C.I.
D1:Estructura	0.189	0.328
D2:Comunicación	0.38	0.472*
D3:Liderazgo	0.394	0.495*
D4:Relaciones con sus compañeros	0.501*	0.596**
D5:Toma de Decisiones	0.218	0.663**
D6:Cultura Organizacional	0.530**	0.608**
D7:Satisfacción Laboral	0.550**	0.308
D8:Motivación	0.652**	0.598**

Nota: Fuente: Elaboración propia.

D2: El Clima Organizacional en cuanto a la dimensión de Comunicación no se ve influenciada en Desempeño en la función, pero si tiene fuerte relación con características individuales.

D3: En este caso la dimensión de Liderazgo no guarda relación con el Desempeño en la Función; por otro lado, se encuentra una fuerte relación con las características individuales.

D4: A cerca de la dimensión Relación con sus compañeros, existe un vínculo fuerte con el Desempeño en la Función; así mismo se aprecia una muy fuerte relación con las características individuales.

D5: Con respecto a la Toma de Decisiones, se encuentra relación muy fuerte con la dimensión características individuales del Desempeño Laboral.

D6: Sobre Cultura Organizacional se observa una muy fuerte relación con las dimensiones del Desempeño Laboral.

D7: En cuanto a Satisfacción Laboral, se aprecia una muy fuerte relación con la dimensión de Desempeño en la Función.

D8: Por lo que se refiere a Motivación, se tiene como resultado una muy fuerte relación con las dos dimensiones del Desempeño Laboral.

Resultados generales por constructo.

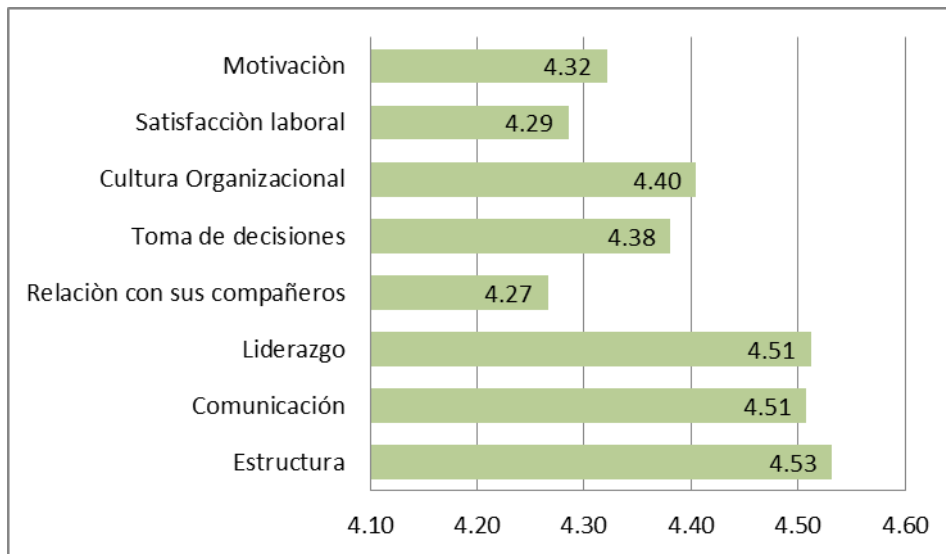


Figura 18. Percepción general del clima organizacional
Fuente: Elaboración propia.

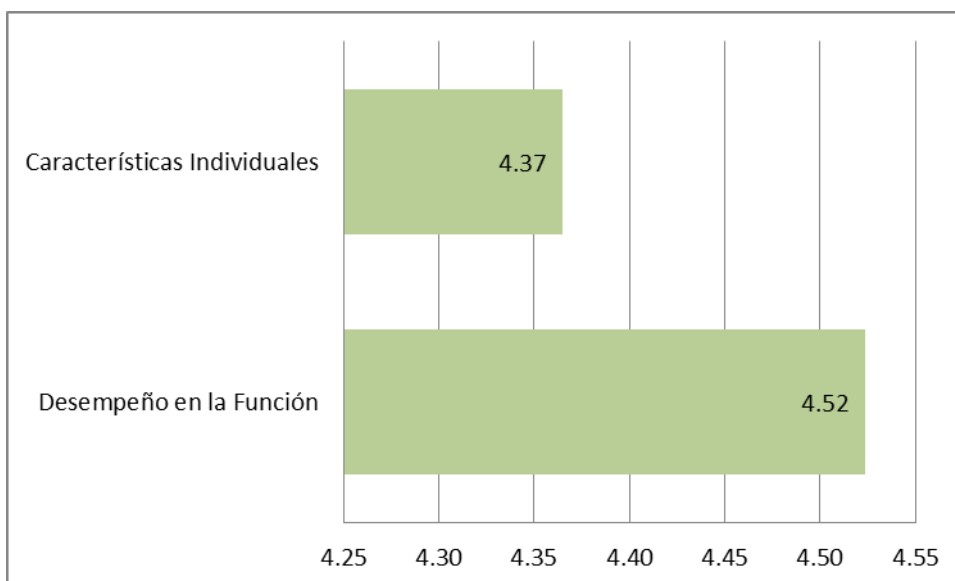


Figura 19. Resultados de desempeño laboral
Fuente: Elaboración propia.

3.2 Discusión

Silva (1996), y Chiang (2004), han enfatizado que el clima organizacional puede ser una herramienta útil para mejorar el desempeño organizacional, ya que la evidencia indica que, al mejorar la percepción de los elementos del clima mencionados anteriormente, aumentaría el desempeño de los trabajadores. Por otro lado, la relación entre el clima y otras variables puede variar en función de las características de la muestra (Silva, 1996).

En el análisis que se hizo individualmente a la variable Clima Organizacional y la variable Desempeño Laboral, hablaremos de los resultados basados en los promedios obtenidos de los test, considerando que los puntajes máximos es 5 y el mínimo 1, esto nos indicará el punto más alto y más bajo. Según el grafico se pudo apreciar que en la variable Clima Organizacional, la Estructura con un promedio de 4.53, cumple un papel importante como dimensión de forma independiente ya que el personal tiene las metas y los objetivos claros, existe un conocimiento compartido sobre el accionar de la ONG, los roles y responsabilidades están bien definidas, así como la evidencia de la buena capacidad que tiene cada integrante del personal; sin embargo esta dimensión no tiene ninguna relación con el resultado en el Desempeño laboral.

Asimismo, se debe aclarar que la dimensión relación con los compañeros que obtuvo un promedio de 4.27 siendo relativamente la más baja en comparación con las demás dimensiones, se mantiene dentro del rango positivo.

Con respecto a la variable Desempeño Laboral, se notaron promedios mayores a 4 lo cual indica que todos los colaboradores tienen un buen desempeño, el gráfico muestra que la dimensión desempeño en la función de los colaboradores cuyos ítems son calidad, conocimiento del trabajo y cooperación obtuvieron un promedio de 4.52 siendo este el más alto; en comparación con la dimensión características individuales que obtuvo un promedio de 4.37, lo que indica que la ONG debe desarrollar técnicas para mejorar las habilidades y capacidad de resolución de conflictos y gestión de emociones, así como promover el desarrollo de la creatividad a través de actividades que los motive a generar nuevas ideas y proyectos .

V. Propuesta

En base a los resultados obtenidos en la investigación, donde se muestra una clara influencia del Clima Organizacional ante el Desempeño Laboral, se propone:

Que la ONG - CDSP 338-Luminares del Mundo, establezca como norma fundamental la aplicación de evaluación de Clima Organizacional y el programa de evaluación de Desempeño Laboral, estas evaluaciones pueden ser consideradas dentro de sus actividades de planificación anual.

La evaluación del Clima organizacional le permitirá conocer como es percibida la organización por su personal; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Así se tendrá las bases para determinar pautas y estrategias para tomar acciones correctivas y/o preventivas para la creación de planes o propuestas que favorezcan el ambiente laboral.

El CDSP 338-Luminares del Mundo, puede solicitar este servicio algún grupo de consultoría o algún profesional de Psicología para aplicar dicha evaluación.

Será muy importante realizar un proceso de Sensibilización hacia el personal, más aún si estos no han pasado por esta medición anteriormente.

El CDSP 338 debe asegurarse que los trabajadores comprendan la finalidad de esta evaluación y también es importante despejar dudas o inquietudes con relación al proceso y/o uso de la información. La aplicación del Instrumento de Evaluación se puede realizar de manera individual o grupal.

La evaluación del Desempeño Laboral, es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

La aplicación y posterior seguimiento y control al programa de evaluación debe ser realizada por el comité del CDSP 338, cuyos miembros están integrados por el presidente, secretario y 3 vocales.

VI. Conclusiones

1. El personal del CDSP 338-Luminares del Mundo, tiene una percepción positiva del Clima Organizacional, conoce adecuadamente la estructura de la organización, permitiendo que se enfoquen en las metas y objetivos establecidos, esforzándose por desarrollar sus habilidades para el cumplimiento en los resultados esperados por la organización, que se basan en 4 áreas importantes (Espiritual, Emocional, Salud y Cognitiva)

La Directora del CDSP 338 mantiene un buen liderazgo, el cual le permite mantener una comunicación fluida con el personal incrementando la confianza en ellos a la hora de tomar decisiones frente a las diversas situaciones que deben enfrentar en el desarrollo de sus actividades; especialmente en el caso de los maestros quienes aparte de desarrollar su plan curricular, deben trabajar con las familias de los niños que tienen a su cargo, esto implica: realizar visitas a sus hogares y desarrollar actividades de capacitación en integración.

El personal en general muestra un alto grado de compromiso con la labor de servicio que realizan a favor de los niños que integran el programa, sintiéndose a gusto y motivados por alcanzar los resultados deseados.

2. Respecto al Desempeño Laboral, se puede apreciar un buen nivel, resaltando el ítem de Cooperación donde el personal muestra una buena actitud ante el trabajo que desarrolla la organización frente a la comunidad, respaldando la labor de su Directora y colegas; además muestra un interés de aprendizaje continuo frente a los cambios en los diversos procesos que la organización está atravesando; a pesar de ello no descartan un cambio de empleo si esto implica una mejora en su situación económica, incluso muchos integrantes del personal desempeñan otro tipo de labor en sus horas libres.
3. Se determina que existe un grado de correlación muy fuerte, ya que la significación es de 0,000 menor de 0,05 y la correlación de Pearson $r = 0,741^{**}$,

por cuanto a mejor Clima Organizacional en el CDSP 338 mayor es el Desempeño de los colaboradores.

4. Liderazgo y comunicación fueron las dimensiones que obtuvieron el mayor promedio en la variable Clima Organizacional, evidenciando que estas dimensiones fueron claves en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la ONG Luminares del Mundo-CDSP 338.
5. La dimensión que salió relativamente con menor promedio pero que se mantiene en el rango el puntaje máximo en la variable Clima Organizacional es: relación con sus compañeros, que indica particularmente que se debe fortalecer la valoración de la participación de sus compañeros, el apoyo y la colaboración, así como la confianza y seguridad dentro de la organización.
6. Las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con el desempeño laboral son: Comunicación, liderazgo, relación con sus compañeros, toma de decisiones, cultura organizacional, satisfacción laboral y motivación.

VII. Recomendaciones

1. Realizar periódicamente y de forma sistemática, Estudios de Diagnósticos de Clima Organizacional. Este diagnóstico será un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar la motivación o desempeño en el personal del CDSP 338, así como también efectuar intervenciones en la estructura organizacional en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación, así lograrán prever los problemas que pueden surgir y continuar con el desarrollo de la organización.
2. Implementar el programa de evaluación de desempeño, que debe estar dirigido por el Comité del CDSP 338; cuando un sistema de evaluación del desempeño humano está bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios serán el personal, su Director, la organización y la comunidad.
3. Dentro de sus actividades de planificación operativa anual, se debe considerar talleres para desarrollar habilidades y mejorar la capacidad de resolución de conflictos y gestión de emociones ya que el personal está en constante contacto con los beneficiarios y sus familias.
4. Desarrollar talleres para fomentar la creatividad, así el personal estará en la capacidad de aprender cosas nuevas, pensar en nuevas ideas con cierta frecuencia, ser flexibles y adaptarse al cambio, ayudará a ofrecer soluciones novedosas frente alguna situación determinada, serán más productivos y competitivos.
5. Durante cualquier tipo de negociación bien sea con el personal, padres de familia o niños beneficiarios del CDSP, la comunicación no verbal es una de las claves del éxito, es por ello que el aumento de la comunicación cara a cara con el personal incrementará la implicancia y el sentimiento de pertenencia y la productividad, por tal razón el Director del programa debe estar consciente de la gran oportunidad que tiene con esta herramienta, para ello se recomienda preparar un ambiente agradable, ser dinámico y claro con lo que desea informar y propiciar un ambiente donde el personal considere una buena oportunidad de expresar sus ideas con libertad sin tener temor de ser juzgados .

6. Deben considerar actividades de integración para fomentar la confianza y el trabajo en equipo, en dichas actividades deben haber tiempos de retroalimentación para que el personal de a conocer sus logros y lo que le está preocupando.

VIII. Lista de Referencias

- Baltazar Zavaleta, D. M., & Chirinos Antezana, J. A. (2014). Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT. Recuperado a partir de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/306>
- Brunet, L. (2002) El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas
- Cayama, H. S. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. *Multiciencias*, 6(1). Recuperado a partir de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/multiciencias/article/view/16619>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9na.ed)*, México: Ediciones McGraw-Hill.
- .Davis, K.; Newstrom J. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc GRAW-Hill. USA.
- Dessler, Gary. 2001 “Administración de personal” 8ª Ed. Pearson Educación. México
- Fairlie Frisancho, E., & Frisancho, E. F. (2014). Diagnóstico del clima laboral entre administrativos nombrados y contratados de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos. *Gestión en el Tercer Milenio*, 16(31), 7 - 17.
- Goncalves, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas marakos 490 del departamento de lambayeque* (Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/337>
- Moreno, R., & Constanza, D. (2012). El Clima organizacional : definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Recuperado a partir de <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>

- Noriega Bravo, V. de las M., & Pría Barros, M. del C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2),
- Palma Carrillo, S. (2014). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11–21.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresas vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33–51
- Rodríguez, I., Ledesma, V., Santamaría, Y., & Contreras, D. (2014). Diagnóstico de clima organizacional e integración de estrategias de desarrollo del personal de una empresa de diseño y fabricación de piezas mecánicas., 161-168.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219–234.
- Sandoval, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 83–88.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 115–129.
- Urbina, N., & Monteza, L. (2014). *Diagnóstico y propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY ingeniería s.a.c ubicada en la ciudad de Chiclayo* (Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/426>
- Vargas, L. (2015). Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. “Sara Antonieta Bullón”- Lambayeque (Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/415>
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Univ Pontifica Comillas.
- Velasquez,R.(2003).Clima Organizacional a Nivel Universitario .Editorial Prentice Hall.Mexico

Viloria Escobar, J., Pertúz Gutiérrez, S., Corredor, A. D., & Pedraza Alvarez, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 80–91.

Werther, W., & Davis. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Offset, S.A.

IX. Anexos

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE LA ONG-CDSP 338 –LUMINARES DEL MUNDO

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas vinculadas al trabajo y a las actividades realizadas dentro CDSP 338. Cabe mencionar que esta información será utilizada para fines estrictamente académicos. Por favor leer con atención y responder marcando con una **X** en lo que considere que expresa mejor su punto de vista, no hay respuesta BUENA ni MALA, pues solo se trata de que UD. nos dé su opinión. Gracias.

- **TA:** Totalmente de acuerdo.
- **A:** De acuerdo.
- **I:** Indiferente.
- **D:** En desacuerdo.
- **TD:** Totalmente en desacuerdo.

Nº	PREGUNTA	TA	A	I	D	TD
1	Las metas del CDSP 338 son claras para mí					
2	Los objetivos del CDSP 338 son claros para mí.					
3	El personal tiene una comprensión compartida de lo que se supone que el CDSP 338 realiza.					
4	Se entienden roles y responsabilidades dentro del grupo.					
5	Se ha establecido las estructuras (cargo ocupado) con información clara.					
6	El personal del CDSP 338 tiene las habilidades correctas para llevar a cabo sus funciones de trabajo.					
7	Recibo la información que necesito para realizar bien mi trabajo.					
8	Cuando necesito ayuda, puedo pedir a otros en mi grupo de trabajo sugerencias o ideas.					
9	Nuestras reuniones cara a cara son productivas.					
10	Estoy inspirado por mi Director.					
11	Entiendo claramente lo que mi Director espera de mí.					
12	Las acciones de mi Director son consistentes con los valores del CDSP 338.					
13	El Director del CDSP 338 anima a la gente hablar cuando no están de acuerdo con las decisiones.					
14	Siento que mi participación es valorada por mis compañeros.					

15	Me siento apoyado por otros empleados incluso frente a situaciones difíciles.					
16	El personal de otras áreas del CDSP comparte voluntariamente información con mi área.					
17	Los miembros de mi grupo de trabajo tienen una amplia variedad de capacidades y habilidades.					
18	Tengo confianza y creo en mis compañeros de trabajo.					
19	Me siento libre para decirles a mis superiores lo que realmente pienso.					
20	Siento que esta empresa está teniendo un buen progreso en la prestación de la igualdad de oportunidades para todos los empleados en la toma de decisiones.					
21	Buscamos múltiples fuentes de información antes de tomar decisiones importantes.					
22	Tengo la autoridad para hacer mi trabajo utilizando de la mejor forma mis habilidades.					
23	Tengo la oportunidad de usar mis nuevas ideas en mi trabajo.					
24	Este CDSP tiene un buen ambiente de trabajo.					
25	Me siento valorado como colaborador del CDSP 338.					
26	La moral es alta en todo el CDSP 338.					
27	Los colaboradores tienen un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal.					
28	En general, me gusta trabajar aquí.					
29	La cantidad de trabajo que me esperaba hacer es razonable.					
30	En el trabajo, no me siento con demasiada tensión o estrés.					
31	Me siento satisfecho con mis cambios de aumentos salariales.					
32	Soy enérgico y entusiasta realizando mi trabajo.					
33	Esta empresa me reta a luchar por objetivos ambiciosos.					
34	Recibo una gran cantidad de estímulo y reconocimiento.					
35	Fui recompensado apropiadamente por mi rendimiento.					

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del trabajador _____	Fecha /__/ __/ __
Departamento/Sección _____	Puesto _____

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Desempeño en la función : Considere solo el desempeño actual de trabajador en su función

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Inscripciones de niños nuevos					
Elaboración del Plan Operativo Anual					
Supervisión del Presupuesto	Siempre va más allá de lo exigido .Muy Rapido	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre esta por debajo de lo exigido Muy lento
Elaboración de Reembolsos Medicos , Educativos y nutricionales					
Implementación de talleres de habilidades laborales					
Gestión de proyectos sociales					
Elaboración de informes mensuales de RFM ,Salud y					
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado					
Envío de formularios de inscripciones en las fechas indicadas	Siempre superior .Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior .Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio.Su exactitud es regular	Parcialmente Satisfactorio.En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio .Presenta gran cantidad de errores.
Plan Operativo Anual , aprobado por el supervisor					
Ejecución de gastos según presupuesto anual					
Gestión a tiempo de reembolsos					
Talleres y proyectos implementados y ejecutados					
Indicadores del Programa sobre la puntuación establecida					
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo					
Identifica sus funciones dentro de la organización	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo.Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Muestra constante deseo de aprender .					
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas					
Muestra un excelente espíritu de colaboración	Tiene un excelente espíritu de colaboración.Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo .Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición .Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
Gran empeño en el trabajo en equipo.					
Se involucra y muestra una alta disposición al trabajar en equipo.					
Características individuales: Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función .					
Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema , capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas .Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario.Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario.No tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SECRETARÍA DE PROGRAMAS

Nombre del trabajador _____	Fecha /__/__/__
Departamento/Sección _____	Puesto _____

Desempeño en la función : <i>Considere solo el desempeño actual de trabajador en su función</i>	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Llenado y control mensual de asistencia de niños. Elaboración de informes Coordinación de horarios de clases. Llenado y control de Kardex Control de inventarios.	Siempre va más allá de lo exigido .Muy Rapido	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre esta por debajo de lo exigido Muy lento
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado de mes. Entrega de lecciones y horarios mensuales a tiempo. Kardex de alimentos y utiles de oficina al día. Formato de Inventario actualizado.	Siempre superior .Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior .Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio.Su exactitud es regular	Parcialmente Satisfactorio.En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio .Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo Identifica sus funciones dentro de la organización Muestra constante deseo de aprender .	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo.Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas Muestra un excelente espíritu de colaboración Gran empeño en el trabajo en equipo. Se involucra y muestra una alta disposición al trabajar en equipo.	Tiene un excelente espíritu de colaboración.Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo .Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición .Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
Características individuales: <i>Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema , capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas .Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario.Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario.No tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del trabajador _____	Fecha /__/_/___
Departamento/Sección _____	Puesto _____

SECRETARIA DE PC

Desempeño en la función : *Considere solo el desempeño actual de trabajador en su función*

	Ótimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente Recepción , distribución ,revisión y envío de Cartas Actualización de datos del patrocinado.	Siempre va más allá de lo exigido .Muy Rapido	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre esta por debajo de lo exigido Muy lento
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado Envío de cartas al 100% Cartas y actualizaciones sin errores y a tiempo	Siempre superior .Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior .Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio.Su exactitud es regular	Parcialmente Satisfactorio.En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio .Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo Identifica sus funciones dentro de la organización Muestra constante deseo de aprender .	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo.Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas Muestra un excelente espíritu de colaboración Gran empeño en el trabajo en equipo. Se involucra y muestra una alta disposición al trabajar en equipo.	Tiene un excelente espíritu de colaboración.Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo .Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición .Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
Características individuales: <i>Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función .</i>					
Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema , capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas .Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario.Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario.No tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del trabajador _____	Fecha /__/_/___
Departamento/Sección _____	Puesto _____

TESORERA

Desempeño en la función : Considere solo el desempeño actual de trabajador en su función

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Manejo de caja chica Recepción , orden y verificación de documentos contables.	Siempre va más allá de lo exigido .Muy Rapido	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre esta por debajo de lo exigido Muy lento
Llenado y envío de Reportes Financieros Mensuales					
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado					
Caja chica cuadrada al 100 % Documentos contables actualizados y ordenados Envío de RFM a tiempo.	Siempre superior .Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior .Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio.Su exactitud es regular	Parcialmente Satisfactorio.En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio .Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo					
Identifica sus funciones dentro de la organización Muestra constante deseo de aprender .	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo.Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas					
Muestra un excelente espíritu de colaboración Gran empeño en el trabajo en equipo. Se involucra y muestra una alta disposición al trabajar en equipo.	Tiene un excelente espíritu de colaboración.Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo .Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición .Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
Características individuales: Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema , capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas .Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario.Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario.No tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del trabajador _____	Fecha /_/_/___
Departamento/Sección _____	Puesto _____

DOCENTE

Desempeño en la función : *Considere solo el desempeño actual de trabajador en su función*

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Desarrollo del Plan curricular	Siempre va más allá de lo exigido .Muy Rapido	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre esta por debajo de lo exigido Muy lento
Reporte de visita mensuales					
Redacción de cartas de los patrocinados					
Compra de regalos con los niños					
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado					
Lecciones dictadas al 100%	Siempre superior .Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior .Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio.Su exactitud es regular	Parcialmente Satisfactorio.En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio .Presenta gran cantidad de errores.
Visitas de calidad a hogares					
Entrega de cartas con 0% de errores					
Compras realizadas al 100%					
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo					
Identifica sus funciones dentro de la organización	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo.Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Muestra constante deseo de aprender .					
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas					
Muestra un excelente espíritu de colaboración	Tiene un excelente espíritu de colaboración.Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo .Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición .Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
Gran empeño en el trabajo en equipo.					
Se involucra y muestra una alta disposición al trabajar en equipo.					
Características individuales: <i>Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema , capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas .Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario.Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario.No tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del trabajador _____	Fecha /__/_/___
Departamento/Sección _____	Puesto _____

PSICÓLOGO

Desempeño en la función : Considere solo el desempeño actual de trabajador en su función

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Entrevistas y aplicación de tes a niños por nivel	Siempre va más allá de lo exigido .Muy Rapido	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre esta por debajo de lo exigido Muy lento
Desarrollo de talleres con niños y padres					
Elaboración de informe de actividades mensuales					
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado					
Niños evaluados al 100% según cronograma	Siempre superior .Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior .Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio.Su exactitud es regular	Parcialmente Satisfactorio.En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio .Presenta gran cantidad de errores.
Talleres dinámicos, participativos y motivacionales					
Entrega puntual de informes					
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo					
Identifica sus funciones dentro de la organización	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo.Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Muestra constante deseo de aprender .					
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas					
Muestra un excelente espíritu de colaboración	Tiene un excelente espíritu de colaboración.Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo .Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición .Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
Gran empeño en el trabajo en equipo.					
Se involucra y muestra una alta disposición al trabajar en equipo.					
Características individuales: Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función .					
Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema , capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas .Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario.Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario.No tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del trabajador _____	Fecha /_/_/___
Departamento/Sección _____	Puesto _____

NUTRICIONISTA

Desempeño en la función : Considere solo el desempeño actual de trabajador en su función

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Chequeo nutricional niños del CDSP	Siempre va más allá de lo exigido .Muy Rapido	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre esta por debajo de lo exigido Muy lento
Elaboración y monitoreo de planes nutricionales					
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado					
Niños evaluados nutricionalmente en la fecha indicada	Siempre superior .Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior .Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio.Su exactitud es regular	Parcialmente Satisfactorio.En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio .Presenta gran cantidad de errores.
Entrega puntual de informes nutricionales a Dirección					
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo					
Identifica sus funciones dentro de la organización	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo.Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Muestra constante deseo de aprender .					
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas					
Muestra un excelente espíritu de colaboración	Tiene un excelente espíritu de colaboración.Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo .Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición .Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
Gran empeño en el trabajo en equipo.					
Se involucra y muestra una alta disposición al trabajar en equipo.					
Características individuales: Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema , capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas .Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario.Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario.No tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del trabajador _____	Fecha /__/_/___
Departamento/Sección _____	Puesto _____

LIMPIEZA

Desempeño en la función : *Considere solo el desempeño actual de trabajador en su función*

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del CDSP 338	Siempre va más allá de lo exigido .Muy Rapido	Con frecuencia va mas allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre esta por debajo de lo exigido Muy lento
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud , esmero y orden en el trabajo ejecutado Ambientes limpios y aptos para el desarrollo de actividades .	Siempre superior .Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior .Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio.Su exactitud es regular	Parcialmente Satisfactorio.En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio .Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo Identifica sus funciones dentro de la organización Muestra constante deseo de aprender .	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	sabe lo necesario	sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo.Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud ante la empresa , el jefe y sus colegas Muestra un excelente espíritu de colaboración Gran empeño en el trabajo en equipo. Se involucra y muestra una alta disposición al trabajar en equipo.	Tiene un excelente espíritu de colaboración.Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo .Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición .Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
Características individuales: <i>Considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función .</i>					
Comprensión de las situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que percibe la esencia de un problema , capaz de desplegarse a situaciones y de aceptar tareas.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción.
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño , Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas óptimas .Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario.Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario.No tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.