

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Clima organizacional y afectación en el desempeño laboral de
trabajadores: Instituto Carlos Salazar Romero - 2018.

Tesis para obtener el Grado de:
Maestra en Gestión Pública

Autora:
Rojas Domínguez, Carmen Melva

Asesor:
Venegas Gordillo, Luis

Chimbote – Perú
2019

PALABRAS CLAVE:

Tema	Administración
------	----------------

Especialidad	Gestión Pública
--------------	-----------------

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Área	:	Ciencias sociales
------	---	-------------------

Sub área	:	Economía y Negocios
----------	---	---------------------

Disciplina	:	Economía
------------	---	----------

Línea	:	Talento Humano
-------	---	----------------

KEYWORDS:

Topic	Management
-------	------------

Specialism	Public Management
------------	-------------------

Research lines:

Area	:	Social Sciences
------	---	-----------------

Sub area	:	Economy and Management
----------	---	------------------------

Discipline	:	Economy
------------	---	---------

Line	:	Talent Humane
------	---	---------------

**Clima organizacional y afectación en el desempeño
laboral de trabajadores: Instituto Carlos Salazar
Romero - 2018.**

**Organizational climate and impact on the work
performance of workers: Instituto Carlos Salazar
Romero - 2018.**

RESUMEN:

El presente estudio tuvo como propósito identificar que el clima organizacional afecta el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Carlos Salazar Romero - 2018, habiendo usado la investigación descriptiva, diseño no experimental, siendo la población la institución antes citada, donde laboran personal docentes, administrativos y de servicios, quienes constituyen las unidades de análisis, en número de 86, siendo la muestra 46; la técnica usada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Entre otros resultados obtenidos, se estableció que, el clima organizacional no es adecuado, ni se orienta a cumplir los objetivos institucionales, existe un escaso reconocimiento en cuanto a la calidad del trabajo por parte de la Dirección y las remuneraciones no están en relación a la labor desempeñada.

ABSTRACT:

The purpose of this study was to identify the organizational climate affecting the work performance of the workers of the la Institución Carlos Salazar Romero - 2018, having used descriptive research, non-experimental design, the population being the aforementioned institution, where teaching, administrative staff work and of services, who operate the analysis units, in number of 86, being sample 46; The technique used was the survey and the instrument the questionnaire.

Among other results obtained, it will be seen that, the organizational climate is not adequate, nor is it oriented to comply with the institutional objectives, there is recognition regarding the quality of work by the Directorate and the remuneration is not related to the Worked.

ÍNDICE

PALABRAS CLAVE:	i
RESUMEN:	iv
ABSTRACT:	v
ÍNDICE	vi
CAPITULO I	1
I. INTRODUCCIÓN:	2
1.1. Antecedentes y fundamentación científica:	2
1.2. Justificación:	4
1.3. Problema:	4
1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables:.....	5
1.4.1. Definición conceptual:.....	5
1.4.2. Matriz de operacionalización:.....	9
1.5. Hipótesis:	11
1.6. Objetivos:.....	11
1.6.1. Objetivo general:.....	11
1.6.2. Objetivos específicos:	11
CAPITULO II	12
II. METODOLOGÍA:	13
2.1 Tipo y Diseño:	13
2.2 Población – Muestra:	13
2.3 Técnicas e instrumentos:.....	13
2.4 Procesamiento y análisis:.....	14

CAPITULO III.....	15
III. RESULTADOS:.....	16
3.1. Sobre Clima Organizacional:.....	16
3.2. Sobre Desempeño Laboral:.....	20
CAPITULO IV.....	22
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN:.....	23
CAPITULO V.....	27
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:.....	28
CONCLUSIONES:.....	28
RECOMENDACIONES:.....	29
CAPITULO VI.....	30
VI. AGRADECIMIENTO:.....	31
CAPITULO VII.....	32
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	33
CAPITULO VIII.....	35
VIII..ANEXOS Y APÉNDICE.....	36
ANEXO 1:.....	36
ANEXO 2:.....	39
ANEXO 3:.....	40
ANEXO 4:.....	41
ANEXO 5:.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	16
Tabla 3.....	17
Tabla 4.....	17
Tabla 5.....	18
Tabla 6.....	18
Tabla 7.....	19
Tabla 8.....	19
Tabla 9.....	20
Tabla 10.....	20
Tabla 11.....	21

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN:

1.1. Antecedentes y fundamentación científica:

De La Cruz (2018), entre otros resultados precisa que en el Hospital Nuestra Señora de las Mercedes de Carhuaz el estrés laboral es muy alto, medio y bajo, siendo su desempeño regular. Se encontró que el estrés y el desempeño profesional en los empleados tienen relación.

Naveda (2017), menciona que, cuando existe una buena comunicación y un ambiente armonioso en el trabajo, el clima y desempeño laboral se da de forma positiva.

Chavez (2016), entre otros resultados precisa que, la recarga laboral es determinante y la causa que genera el estrés laboral en el área administrativa de ELS.

De La Cruz y Huaman (2016), entre otros resultados precisa que, el clima organizacional es positiva, en relación con el desenvolvimiento de los colaboradores del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015.

Espejo (2016), indica que, el clima organizacional afecta en forma directa y significativa la función laboral, por lo que un deficiente ambiente organizacional es desfavorable para el desarrollo de las actividades del personal teniendo un desempeño desfavorable.

Quispe (2016), entre otros resultados precisa que, un clima organizacional óptimo es muy importante porque genera un estrés laboral bajo. Se

determinó que el estrés laboral de los trabajadores de la entidad ubicada en Lima es bajo, por lo que se pone en manifiesto que el clima laboral es favorable.

Vilca (2016), entre otros resultados manifiesta que el clima organizacional en la entidad estudiada es regular. El Clima organizacional tiene un papel relevante para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la empresa, mientras que el estrés afecta directamente en la satisfacción laboral de los trabajadores. En la institución, el estrés está basado en el agotamiento emocional y cansancio, por lo que existe dificultad para cumplir las metas asignadas por la institución.

Jaramillo, J (2015), entre otros resultados precisa que la carga laboral en los trabajadores del área de producción, se encontró que el nivel es “medio y alto”.

Quintero (2014), entre otros resultados afirma que el comportamiento de los trabajadores en la instrucción influye en la productividad, a través de su desempeño eficiente y eficaz, siendo factores importantes de la productividad.

Solano (2014), entre otros resultados precisa que, el clima organizacional en la institución estudiada es inadecuada, debido a que no se cumple con las funciones en los tiempos previstos, la relación interpersonal entre los colaboradores es inadecuada, y el desempeño es regular.

Benítez (2012), entre otros resultados precisa que, hay influencia directa del clima organizacional en la función laboral. Los directivos, quienes guiaran a la organización, deben tener los siguientes atributos a fin de conseguir un buen clima organizacional: conocer la información, tener una comunicación dinámica y fomentar el desarrollo de las personas. En cambio, para el personal de administración, los atributos necesarios son: el compromiso y cumplir con sus labores.

1.2. Justificación:

En la institución materia de estudio, se observó que el personal, que allí labora, enfrenta sin convenientes para el cumplimiento de sus labores, lo cual viene afectando su desempeño y rendimiento laboral de sus actividades.

Consideramos que la presente investigación fue de gran importancia ya que nos ha permitido establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, la relación interpersonal entre docentes, administrativos y personal de servicio, el compromiso institucional del personal, así como el cumplimiento eficaz del trabajo, entre otros, situaciones o aspectos que afectan el crecimiento laboral de los trabajadores de la entidad materia de estudio, lo cual impide que el servicio institucional prestado sea de calidad.

Creemos que el estudio podrá ser tomado por otros investigadores y/o instituciones interesadas en el tema desarrollado.

1.3. Problema:

¿Cómo afecta el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución Carlos Salazar Romero, 2018?

1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables:

1.4.1. Definición conceptual:

CLIMA ORGANIZACIONAL

Edel, García y Guzmán (2007) explica que los individuos que forman parte de la organización tienen un papel fundamental en el clima organizacional, su forma de hacer las cosas, de sentir, de pensar, influyen directamente en el modo en que la organización se desarrolla.

Hall (1996) expone que las propiedades en el contexto donde se desempeñan y son percibidas por los trabajadores influyen directa o indirectamente en los trabajadores.

Fincher (1983) explica que los trabajadores tienen la percepción que las actividades dentro de la organización y los principios operativos tienen relación. Es recomendable valorar el clima organizacional para poder identificar cuáles son sus ventajas y limitaciones, con el fin de realizar los correctivos del caso.

INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

TOMA DE DECISIONES. Sus sub indicadores son: Planificación y Liderazgo.

Armijo (2011) explica que la planificación estratégica es establecimiento de los objetivos y metas. Fijar por los cursos de acción, para poder lograr todo lo planificado.

Fremont e Kast (2009) menciona que la toma de decisiones es muy importante para poder establecer el control y el desarrollo coherente del esfuerzo sinérgico, el cual se realiza del enfoque sistemático.

NATIONAL MINORITY AIDS COUNCIL (2018) menciona que el líder tiene que tener la capacidad de influir en los trabajadores y miembros de la organización, lograr que internalicen la misión y visión de la organización, esto permitirá lograr los objetivos trazados.

MOTIVACIÓN: Tiene por sub indicadores: Reconocimiento, sueldo, metas personales e incentivos.

Santrock (2002), citado por Naranjo (2009), afirma que una organización con colaboradores motivados es más productiva. Un trabajador motivado será vigoroso.

TECNOLOGÍA: Son los instrumentos utilizados por la empresa para la agilización y mejora de los procesos organizacionales, es decir, nuevos equipos o nuevos recursos que permiten mejorar y facilitar el trabajo de sus empleados. Tiene por sub indicadores: implementación tecnológica e innovación.

Chávez (2015) explica la tecnología como todo conocimiento con carácter de practicidad y rigurosidad científica los cuales están unidos a procedimientos y métodos establecidos, y son utilizados para conseguir bienes que satisfagan las necesidades de los individuos.

AMBIENTE: Se refiere a la organización y estructura del trabajo, es decir, condiciones físicas (iluminación, comodidades, tipo de

maquinarias, uniforme) y condiciones organizacionales (relación entre directivos y personal, objetivos de la institución, duración de jornada laboral, descansos, entre otras). Tiene por sub indicadores: espacio de trabajo, seguridad y bienestar.

Chiavenato (2000), expone que la comunicación se utiliza en todos los niveles organizacionales, pero es vital en la alta dirección, debido a que permiten el desarrollo efectivo de las actividades y relaciones humanas.

DESEMPEÑO LABORAL:

Chiavenato (2000) señala que al desempeño laboral como todo comportamiento de los colaboradores, así como su estrategia planteada para el logro de los resultados, esto debe estar definido por aquellas características como capacidades y habilidades.

Bittel (2000) señala que el desempeño está influenciado por las expectativas del trabajador hacia su labor y sus actitudes ante los objetivos por alcanzar. Esto se vincula directamente con los conocimientos y habilidades que este tiene, y su logro con las metas asignadas en la empresa.

PRODUCTIVIDAD:

Galindo, Mariana y Ríos (2015) explican que el desarrollo eficiente de las actividades y el capital para producir valor económico, el logro de la productividad está relacionado con el incremento de la producción con iguales recursos. Tiene por sub indicadores: efectividad,

cumplimiento de metas, calidad en el trabajo, compromiso y orientación a los resultados.

D'Alessio (2012) menciona que a cantidad producida y el uso de recursos de manera óptima para producir bienes o servicios, está relacionado con la productividad.

SERVICIO AL USUARIO: Se refiere a las actividades realizadas por los empleados para la satisfacción de los usuarios (en este caso los alumnos de la institución Carlos Salazar Romero). Tiene por sub indicadores: calidad en el servicio, cortesía, respeto, tolerancia, orientación al usuario y comunicación adecuada.

COMPETENCIAS: Se refiere a las capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que cada individuo tiene y aplica en sus funciones y situaciones laborales. Tiene por sub indicadores: Liderazgo, conocimiento organizacional, colaboración, resolución de problemas, capacidad de planificación, pensamiento estratégico, negociación, adaptabilidad al cambio, iniciativa, trabajo en equipo.

MÉRITO: Se refiere a las acciones, actitudes y destrezas que el empleado posee y lo hace digno de un premio o sanción. Tiene por sub indicadores: Capacidad de aprender, esfuerzo y experiencia.

1.4.2. Matriz de operacionalización:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Fincher (1983) explica que los trabajadores tienen la percepción que las actividades dentro de la organización y los principios operativos tienen relación. Es recomendable valorar el clima organizacional para poder identificar cuáles son sus ventajas y limitaciones, con el fin de realizar los correctivos del caso.	La variable será medida mediante la Toma de decisiones, motivación, tecnología y ambiente.	Toma de decisiones	Liderazgo	1 - 5
				Planificación	1 - 5
			Motivación	Reconocimiento	6 - 11
				Sueldo	6 - 11
				Metas personales	6 - 11
				Incentivos	6 - 11
			Tecnología	Implementación tecnológica	12-13
				Innovación	12-13
			Ambiente	Espacio de trabajo	14- 19
				Seguridad y bienestar	14- 19
Comunicación	14- 19				
DESEMPEÑO LABORAL	Chiavenato (2000) menciona que todo comportamiento de los colaboradores, así como su estrategia planteada para el logro de resultados, esto debe estar definido por aquellas características como capacidades y habilidades.	La variable será medida mediante la Productividad, servicio al usuario, competencias y mérito.	Productividad	Efectividad	20-24
				Cumplimiento de objetivos	20-24
				Calidad en el trabajo	20-24
				Compromiso	20-24
				Orientación a los resultados	20-24
			Servicio al usuario	Calidad en el servicio	25-27
				Cortesía	25-27
				Respeto	25-27
				Tolerancia	25-27
				Orientación al usuario	25-27
				Comunicación adecuada	25-27
Competencias	Liderazgo	28-32			

				Conocimiento organizacional	28-32
				Colaboración	28-32
				Resolución de problemas	28-32
				Capacidad de planificación	28-32
				Pensamiento estratégico	28-32
				Negociación	28-32
				Adaptabilidad al cambio	28-32
				Iniciativa	28-32
				Trabajo en equipo	28-32
			Mérito	Capacidad de aprender	33-35
				Esfuerzo	33-35
				Experiencia	33-35
			Estrés laboral	Desempeño laboral	36-38
Sobrecarga laboral	36-38				

Fuente: Elaboración propio

1.5.Hipótesis:

En la institución materia de estudio, se viene observando que el personal, en el desempeño de sus labores afronta serias dificultades laborales, lo cual afecta su desempeño y rendimiento de sus actividades.

1.6.Objetivos:

1.6.1. Objetivo general:

Determinar que el clima organizacional afecta el desempeño laboral de los empleados de la institución Carlos Salazar Romero, 2018.

1.6.2. Objetivos específicos:

- Establecer el clima organizacional de los empleados de la institución Carlos Salazar Romero, 2018.
- Determinar el desempeño laboral de los empleados de la institución Carlos Salazar Romero, 2018.
- Especificar la influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la institución Carlos Salazar Romero, 2018.

CAPITULO II

METODOLOGIA

II. METODOLOGÍA:

2.1 Tipo y Diseño:

La investigación es descriptiva ya que busca describir las cualidades, características, procesos, perfiles de personas y grupos que se pueda analizar (Hernandez, Fernandez, Baptista, 2010), el diseño de la investigación fue no experimental, porque las variables no fueron manipuladas, de corte transversal, porque se recogió la información en un solo momento.

2.2 Población – Muestra:

La población fue la institución Carlos Salazar Romero.

La muestra fue los empleados: docentes, administrativos y de servicios, quienes constituyen las unidades de análisis. El total de la muestra fue de 46 encuestados.

2.3 Técnicas e instrumentos:

Se utilizaron lo siguiente:

Técnica	Encuesta
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario

La encuesta fue aplicada a los empleados docentes, administrativos y de servicios de la Institución Carlos Salazar Romero, quienes constituyen las unidades de análisis. El total de la muestra fue de 46 encuestados. (Anexo 1).

2.4 Procesamiento y análisis:

La información fue procesada y analizada con el paquete estadístico SPSS V25, para ello formamos una base de datos en programa Excel y la información fue distribuida en cantidades y porcentajes, mediante tablas.

CAPITULO III

RESULTADOS

III. RESULTADOS:

3.1 Sobre Clima Organizacional:

Tabla 1

Toma de decisiones orientada al cumplimiento de los objetivos.

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	10	21.7
En desacuerdo	17	37.0
Indiferente	5	10.9
De acuerdo	6	13.0
Muy de acuerdo	8	17.4
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha determinado que el 21.7% (10 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 37.0% (17 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 17.4% (8 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 2

Participación activa del Director para solucionar los conflictos laborales.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	15	32.6
En desacuerdo	12	26.1
Indiferente	4	8.7
De acuerdo	5	10.9
Muy de acuerdo	10	21.7
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos

Interpretación: Se ha establecido que el 32.6% (15 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 26.1% (12 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 21.7% (10 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 3*Retroalimentación para la mejora de sus labores.*

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	5	10.9
En desacuerdo	13	28.3
Indiferente	7	15.2
De acuerdo	12	26.1
Muy de acuerdo	9	19.6
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos

Interpretación: Se ha determinado que el 10.9% (5 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 28.3% (13 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 19.6% (9 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 4*Satisfacción en el puesto de trabajo.*

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	12	26.1
En desacuerdo	8	17.4
Indiferente	6	13.0
De acuerdo	13	28.3
Muy de acuerdo	7	15.2
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha determinado que el 26.1% (12 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 17.4% (8 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 15.2% (7 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 5*La calidad de su trabajo alcanza reconocimiento por parte de la dirección.*

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	11	23.9
En desacuerdo	16	34.8
Indiferente	3	6.5
De acuerdo	6	13.0
Muy de acuerdo	10	21.7
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha establecido que el 23.9% (11 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 34.8% (16 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 21.7% (10 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 6*El clima organizacional influye en el desempeño laboral.*

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	9	19.6
En desacuerdo	14	30.4
Indiferente	3	6.5
De acuerdo	10	21.7
Muy de acuerdo	10	21.7
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha determinado que el 19.6% (9 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 30.4% (14 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 21.7% (10 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 7*El espacio de trabajo es suficiente y cómodo para el desempeño laboral.*

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	7	15.2
En desacuerdo	12	26.1
Indiferente	8	17.4
De acuerdo	11	23.9
Muy de acuerdo	8	17.4
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha establecido que el 15.2% (7 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 26.1% (12 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 17.4% (8 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 8*Relación interpersonal entre docentes y administrativos adecuada.*

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	14	30.4
En desacuerdo	3	6.5
Indiferente	6	13.0
De acuerdo	15	32.6
Muy de acuerdo	8	17.4
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha establecido que el 30.4% (14 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 6.5% (3 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 17.4% (8 trabajadores) están Muy de acuerdo.

3.2. Sobre Desempeño Laboral:

Tabla 9

Motivación en el centro de trabajo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	6	13.0
En desacuerdo	15	32.6
Indiferente	5	10.9
De acuerdo	11	23.9
Muy de acuerdo	9	19.6
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha establecido que el 13.0% (6 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 32.6% (15 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 19.6% (9 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 10

Influye negativamente el estrés en el desempeño de los trabajadores de la institución.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	10	21.7
En desacuerdo	18	39.1
Indiferente	4	8.7
De acuerdo	5	10.9
Muy de acuerdo	9	19.6
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha establecido que el 21.7% (10 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 39.1% (18 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 19.6% (9 trabajadores) están Muy de acuerdo.

Tabla 11*Existencia de sobrecarga laboral en los trabajadores de la institución.*

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	12	26.1
En desacuerdo	10	21.7
Indiferente	2	4.3
De acuerdo	17	37.0
Muy de acuerdo	5	10.9
Total	46	100.0

Fuente: Resultados de los instrumentos.

Interpretación: Se ha establecido que el 26.1% (12 encuestados) manifiestan que se encuentran Muy en desacuerdo, el 21.7% (10 trabajadores) se encuentran en desacuerdo y el 10.9% (5 trabajadores) están Muy de acuerdo.

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSION

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN:

De acuerdo a nuestros resultados, en cuanto a la cultura organizacional, se tiene que la tabla 1, respecto de que, la cultura organizacional se orienta al cumplimiento de los objetivos institucionales, solamente alcanza menos de la 1/3 parte (30.4%) de encuestados, que señalan estar de acuerdo, (de acuerdo y muy de acuerdo) con esta opinión, casi resultados parecidos tenemos en las tablas 2 y 3 respectivamente, que indican que la participación activa del Director en la solución de los conflictos laborales alcanza el 32.6% y que la calidad del trabajo permite el reconocimiento de la Dirección institucional con un 34.7%.

En lo referente a las tablas 4 y 5, se está de acuerdo de que el clima organizacional es adecuado para el logro de buenas relaciones con el equipo de trabajo un 45.6%, mientras que la satisfacción con el puesto de trabajo alcanza el 43.5% del público objetivo. Siguiendo con el análisis de esta variable, se tiene que, es poca la claridad de la normatividad para la realización adecuada del trabajo, la misma que no alcanza la 1/5 parte (19.5%). En lo que respecta a tener una remuneración adecuada según la labor que desempeñan, menos de la 1/3 parte (30.4%) están de acuerdo, así mismo el espacio de trabajo no es el suficiente y cómodo, para el desempeño laboral, según tabla 6.

Quintero (2014), entre otros resultados afirma que el comportamiento de los trabajadores en la institución influye en la productividad, a través de su desempeño eficiente y eficaz, siendo factores importantes de la productividad. Solano (2014), entre otros resultados precisa que, el clima organizacional en la institución estudiada es inadecuada, debido a que no se cumple con las funciones en los tiempos previstos, la relación interpersonal entre los colaboradores es inadecuada, y el desempeño es regular.

Benítez (2012), entre otros resultados precisa que, hay influencia directa del clima organizacional en la función laboral. Los directivos, quienes guiaran a la organización, deben tener los siguientes atributos a fin de conseguir un buen clima organizacional: conocer la información, tener una comunicación dinámica y fomentar el desarrollo de las personas. En cambio, para el personal de administración, los atributos necesarios son: el compromiso y cumplir con sus labores.

Al realizar la contratación de nuestros resultados y lo señalado por los autores antes citados, a saber, Quintero (2014), Solano (2014) y Benítez (2012), podemos inferir, que el clima organizacional en la institución Carlos Salazar Romero, es inadecuado para el personal, de allí, tanto para docentes, administrativos y de servicios, debido a la falta de asesoramiento, para el cumplimiento de las metas institucionales, la escasa participación activa del director en la solución de los problemas laborales, la falta de claridad de normas que oriente un trabajo eficaz por parte del personal, remuneraciones inadecuadas, de acuerdo al desempeño laboral, así como la falta de espacio suficiente para su desempeño laboral.

De acuerdo con la tabla 7, se tiene que más de la mitad (56.5%) del público objetivo se muestra muy en desacuerdo, en desacuerdo y en forma indiferente frente a la motivación en el centro de trabajo. La tabla 8 nos indica que el estrés tiene una influencia negativa de los encuestados, casi la tercera parte (30.5%) de los encuestados, quienes están de acuerdo con estas alternativas. La tabla 9, nos indica de la existencia de una sobre carga laboral, la misma que alcanza cerca de la mitad (47.9%) del público objetivo.

Jaramillo, J (2015), entre otros resultados precisa que la carga laboral en los trabajadores del área de producción, se encontró que el nivel es “medio y alto”. Vilca (2016), entre otros resultados manifiesta que el clima organizacional en la entidad estudiada es regular. El Clima organizacional tiene un papel

relevante para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la empresa, mientras que el estrés afecta directamente en la satisfacción laboral de los trabajadores. En la institución, el estrés está basado en el agotamiento emocional y cansancio, por lo que existe dificultad para cumplir las metas asignadas por la institución.

Chavez (2016), entre otros resultados precisa que, la recarga laboral es determinante y la causa que genera el estrés laboral en el área administrativa de ELS.

Al contrastar, nuestros resultados, con lo indicado por autores, como Jaramillo, J (2015), Vilca (2016) y Chávez, (2016), podemos decir que, el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Carlos Salazar Romero, 2018, no fue, eficiente ni eficaz, ya que existen factores que atentan el desempeño laboral adecuado, como, una alta sobrecarga laboral, nivel de estrés y la falta de motivación, que permita alcanzar la satisfacción laboral del personal.

La tabla 10, señalan que el clima organizacional influye en el desempeño laboral, así lo precisa el público objetivo en más del 40% (43.4%), en este sentido, el personal, no tiene un desempeño adecuado en el cumplimiento de las tareas, tabla 11, nos da a conocer que, la mitad de encuestados (50.00%), indican que las relaciones interpersonales, son adecuadas.

Espejo (2016), indica que, el clima organizacional afecta en forma directa y significativa la función laboral, por lo que un deficiente ambiente organizacional es desfavorable para el desarrollo de las actividades del personal teniendo un desempeño desfavorable.

Naveda (2017), menciona que, cuando existe una buena comunicación y un ambiente armonioso en el trabajo, el clima y desempeño laboral se da de forma positiva.

Después de comparar nuestros resultados y lo precisado por Espejo (2016) y Naveda (2017), podemos decir que, en la Institución Carlos Salazar Romero, el clima organizacional influye en forma negativa en el desempeño laboral de su personal, debido a que las relaciones interpersonales no son adecuadas, escasos incentivos laborales, remuneraciones sin relación al desempeño de labores y escasa aplicación de herramientas tecnológicas al servicio del público usuario.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES:

Se ha establecido que, el clima organizacional en el Instituto Carlos Salazar Romero es inadecuado para el personal: docentes, administrativos y de servicios, debido a la falta de asesoramiento, para el cumplimiento de las metas institucionales, la escasa participación activa del director en la solución de los problemas laborales, la falta de claridad de normas que oriente un trabajo eficaz por parte del personal, remuneraciones inadecuadas, de acuerdo al desempeño laboral, así como la falta de espacio suficiente para su desempeño laboral.

Se ha determinado que, el desempeño laboral de los empleados del Instituto Carlos Salazar Romero, 2018, no fue eficiente ni eficaz, ya que existen factores que atentan el desempeño laboral adecuado, como, una alta sobrecarga laboral, nivel de estrés y la falta de motivación, que permita alcanzar la satisfacción laboral del recurso humano.

Se ha establecido que, en la institución Carlos Salazar Romero, el clima organizacional influye en forma negativa en el desempeño laboral de su recurso humano, debido a que las relaciones interpersonales no son adecuadas, escasos incentivos laborales, remuneraciones sin relación al desempeño de labores y escasa aplicación de herramientas tecnológicas al servicio del público usuario.

RECOMENDACIONES:

Que, la Dirección Ejecutiva del Instituto Carlos Salazar Romero, mejore el clima organizacional, identificando los factores que ocasionan el estrés laboral, la desmotivación, así como establecer políticas remunerativas para el personal, entre otros, de tal manera que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Que, la Dirección Ejecutiva del Instituto Carlos Salazar Romero, mejore el desempeño laboral, tratando de construir un clima de trabajo adecuado, donde las relaciones interpersonales, sean cordiales y amables, de tal manera que se inspire confianza y libertad, para el desempeño de las actividades encomendadas, que nos lleve a desarrollar un trabajo eficiente y eficaz, en la institución.

Que, la Dirección Ejecutiva del Instituto Carlos Salazar Romero, elabore una propuesta de incentivos laborales por resultados, en cada una de las actividades administrativas y académicas, buscando de esta manera mejorar identificación con la institución y el desempeño laboral del personal.

CAPITULO VI

AGRADECIMIENTO

VI. AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios, por todo lo que me da y todo lo que me quita.

A mi esposo e hijos por brindarme su apoyo incondicional, para poder cristalizar mis metas, con la culminación de la maestría y la obtención del grado.

A la Universidad por brindarme a través de sus docentes: Dr. Aguilar Cruz Alfredo, Dr. Reaño Portal Winston, Dr. Venegas Gordillo Luis entre otros, los conocimientos y valores que me ayudan en mi vida profesional.

Expreso mi agradecimiento al Dr. Francisco León Cavero y Dr. Luis Venegas Gordillo, por su paciencia, conocimientos y por inculcarme la perseverancia para lograr mis objetivos trazados.

CAPITULO VII

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Benítez, I. (2012). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C.* Recuperado el 29 de abril de 2018, de: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, L. (2016). *El estrés laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A. en el periodo 2015.* Recuperado el 30 de setiembre de 2019, de: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/80/1/chavez-lizbeth.pdf>
- Espejo, M (2016). *"Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín-2014.."* Recuperado 05 de noviembre de 2019, desde: http://repositorio.upla.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UPLA/120/Maricarmen_Tesis_Licenciado_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Jaramillo, J (2015) *"Incidencia de la carga laboral en el rendimiento de los colaboradores del área de producción de la empresa prologic s.a, de la ciudad de guayaquil, año 2014"* Recuperado 12 de octubre de 2019, de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/95295/D-CSH179.pdf>
- Naveda, K (2017) *"Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial alto Huallaga-2017 - 2017"*. Recuperado el 8 de noviembre del 2019, de: http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/344/T047_47461367T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quintero, A. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral de la personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago.*

Recuperado el 28 de abril de 2018,
de:<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Solano, S. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Recuperado de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano_rs.pdf?sequence=1

Vilca (2016). “*Clima organizacional, el estrés y la satisfacción laboral de los colaboradores en la agencia 2 Juliaca del banco de la nación periodo 2015*” Recuperado 12 de octubre de 2019, de:

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2981/Vilca_Ccoa_Rosmery.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CAPITULO VIII

ANEXOS Y APENDICE

VIII. ANEXOS Y APÉNDICE

ANEXO 1:

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como propósito evaluar el clima organizacional y su afectación con el desempeño laboral del Instituto Carlos Salazar Romero-2018. Su participación es anónima.

I. PARTE INFORMATIVA:

- 1.1 Centro de Estudios** : Universidad San Pedro
- 1.2 Facultad** : Ciencias Económicas y Administrativas
- 1.3 Programa** : Maestría en Gestión Pública
- 1.4 Lugar de aplicación** : Instituto Carlos Salazar Romero
- 1.5 Título de la Investigación** : Clima organizacional y afectación en el desempeño laboral de trabajadores: Instituto Carlos Salazar Romero–2018.
- 1.7 Tipo de Investigación** : Descriptiva
- 1.8 Investigadora** : Bach. Carmen M. Rojas Domínguez

II. INSTRUCCIONES:

Marque con una equis la alternativa que crea correcta, no hay respuestas buenas, ni malas, por lo tanto, se le agradece responder con objetividad, siguiendo la leyenda presentada a continuación:

ESCALA	VALOR
MUY EN DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	2
INDIFERENTE	3
DE ACUERDO	4
MUY DE ACUERDO	5

CLIMA ORGANIZACIONAL

ITEMS		ESCALA				
		1	2	3	4	5
TOMA DE DECISIONES						
1	La toma de decisiones se orienta al cumplimiento de los objetivos.					
2	El director participa activamente para solucionar los conflictos laborales					
3	Existe seguimiento a sus labores docentes/administrativos por parte de la dirección.					
4	Existe retroalimentación para la mejora de sus labores.					
5	El clima organizacional influye en el desempeño laboral .					
MOTIVACION						
6	Las normas de la institución son claras y están orientadas a la realización adecuada de su trabajo.					
7	El jefe le motiva constantemente a realizar su trabajo de forma efectiva					
8	Existe satisfacción en su puesto de trabajo					
9	La calidad de su trabajo alcanza reconocimiento por parte de la dirección					
10	Los incentivos laborales son frecuentes en la institución					
11	El sueldo que recibe es adecuado a la labor que desempeña.					
TECNOLOGIA						
12	La institución hace uso de los instrumentos tecnológicos para satisfacer los servicios requeridos por los usuarios					
13	Existencia de involucramiento y participación en los cambios que realiza la institución					
AMBIENTE						
14	El clima organizacional influye en su desempeño laboral					
15	Los directivos de la institución brindan elementos de seguridad personal a sus trabajadores.					
16	Los objetivos de la institución están claramente definidos					
17	El espacio de trabajo es suficiente y cómodo para el desempeño laboral.					
18	La relación interpersonal entre docentes y administrativos es adecuada					
19	La comunicación dada por los directivos y jefes a las diferentes áreas es clara y precisa					

DESEMPEÑO LABORAL

ITEMS		ESCALA				
		1	2	3	4	5
PRODUCTIVIDAD						
20	Cumple con el trabajo establecido eficazmente					
21	Asiste con puntualidad a su centro laboral					
22	Concentra sus esfuerzos en la orientación de los objetivos institucionales.					
23	Aporta sus ideas para mejorar su trabajo y lograr la productividad.					
24	La distribución de las tareas en relación a las funciones de cada cargo, están bien definidas y organizadas					
SERVICIO AL USUARIO						
25	El desempeño laboral adecuado es afectado por el ambiente organizacional de la empresa.					
26	Considera que su desempeño laboral es eficiente y eficaz					
27	La atención con los usuarios es cordial y tolerante					
COMPETENCIA						
28	Posee compromiso con la institución					
29	Logra el autocontrol en situaciones difíciles					
30	Presenta propuestas y sugerencias para la mejora de su desempeño laboral					
31	Intercambia usted información laboral con sus compañeros de trabajo					
32	Está dispuesto al aprendizaje continuo.					
MERITO						
33	Contribuye con lo mejor de sí, para el trabajo en equipo.					
34	Se encuentra motivado en centro de trabajo					
35	Hace uso de su experiencia para realizar su trabajo.					
ESTRÉS LABORAL						
36	Existe apoyo por parte de los directivos hacia el personal docente/administrativo para mejorar su desempeño laboral					
37	El estrés influye negativamente en el desempeño de los trabajadores de la institución					
38	Existe sobrecarga laboral en los trabajadores de la institución.					

ANEXO 2:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Clima organizacional y afectación en el desempeño laboral de trabajadores: Instituto Carlos Salazar Romero – 2018.

PROBLEMA: ¿Cómo afecta el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución Carlos Salazar Romero, 2018?

HIPOTESIS GENERAL: En la institución materia de estudio, se viene observando que el personal, en el desempeño de sus labores afronta serias dificultades laborales, lo cual afecta su desempeño y rendimiento de sus actividades.

OBJETIVO GENERAL: Determinar que el clima organizacional afecta el desempeño laboral de los empleados de la institución Carlos Salazar Romero, 2018.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Establecer el clima organizacional de los empleados de la institución Carlos Salazar Romero, 2018.	Variable 1: Clima organizacional	Toma de decisiones	1.-Tipo y diseño de investigación La investigación fue descriptiva, ya que describimos las variables de estudio. El diseño fue no experimental, ya que no se manipuló las variables, corte transversal, ya que la información se recogerá en un solo momento. El diseño se esquematiza en la figura siguiente: Dónde: M: Muestra X: Clima organizacional Y: Desempeño Laboral 2.- Población - Muestra Población: 86 Muestra: 46 3.-. Técnicas e instrumentos de investigación Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario
Determinar el desempeño laboral de los empleados de la institución Carlos Salazar Romero, 2018.		Motivación	
		Tecnología	
Especificar la influencia entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público Carlos Salazar Romero, en el año 2018.	Variable 2: Desempeño laboral	Ambiente	
		Productividad	
		Servicio al usuario	
		Competencias	
		Mérito	
		Estrés Laboral	

ANEXO 3:

POBLACIÓN DEL INSTITUTO CARLOS SALAZAR ROMERO - 2018.

DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE TRABAJADORES
Docentes Nombrados	55
Administrativo Nombrado	22
Personal de Mantenimiento	9
Total	86

Fuente: Instituto Carlos Salazar Romero - 2018.

ANEXO 4:

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DEL NIVEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO CARLOS SALAZAR ROMERO - 2018

INDIVIDUO	Toma de decisiones					Motivación					Tecnología				Ambiente					Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	
1	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	5	3	5	77
2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	66
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	2	3	2	2	2	4	2	2	56
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	70
5	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	2	2	2	4	4	3	3	4	3	63
6	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	75
7	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	57
8	3	2	2	3	3	4	3	3	2	1	4	4	3	1	5	2	1	4	4	54
9	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	5	4	4	73
10	4	3	4	3	1	4	3	4	4	3	1	2	4	4	3	3	3	3	2	58
11	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	62
12	2	3	4	4	5	4	5	5	3	3	2	1	3	5	3	3	2	2	4	63
13	1	4	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	2	4	5	3	2	2	4	55
14	4	3	4	2	4	4	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	3	4	4	60
15	3	3	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	4	4	2	4	4	2	50
16	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	66
17	4	3	3	1	1	3	2	2	3	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	38
18	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	4	67
19	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	4	62
20	5	3	4	3	3	4	2	2	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	68
21	4	4	3	3	3	3	5	2	4	1	2	5	4	3	4	2	3	5	5	65

INDIVIDUO	Toma de decisiones					Motivación					Tecnología				Ambiente				Total	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18		P19
22	2	4	4	4	2	2	1	1	2	2	1	1	2	4	4	2	2	2	4	46
23	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	84
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	69
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	68
26	4	3	3	1	1	3	2	2	3	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	38
27	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	4	67
28	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	4	62
29	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
30	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	69
31	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	79
32	3	5	4	2	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	72
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	73
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	2	3	2	2	2	4	2	2	56
35	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	70
36	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	2	2	2	4	4	3	3	4	3	63
37	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	75
38	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	57
39	3	2	2	3	3	4	3	3	2	1	4	4	3	1	5	2	1	4	4	54
40	3	3	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	4	4	2	4	4	2	50
41	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	66
42	4	3	3	1	1	3	2	2	3	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	38
43	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	4	67
44	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	5	3	5	77
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	70
46	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	2	2	2	4	4	3	3	4	3	63

ANEXO 5:

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN - DESEMPEÑO LABORAL

INDIVIDUO	Productividad					Servicio al usuario			Competencia					Mèrito			Estrès Laboral			Total
	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P27	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	
1	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	83
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	73
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	87
6	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	87
7	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	83
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	72
9	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	89
10	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
11	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	69
12	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	79
13	3	5	4	2	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	72
14	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	73
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	92
16	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	88
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	1	68
18	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	85
19	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	71
20	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	91
21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	2	5	87

INDIVIDUO	Productividad					Servicio al usuario			Competencia					Mèrito			Estrès Laboral			Total
	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P27	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	
22	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	76
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
26	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
27	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	69
28	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	79
29	3	5	4	2	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	72
30	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	73
31	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	4	67
32	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	4	62
33	5	3	4	3	3	4	2	2	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	68
34	4	4	3	3	3	3	5	2	4	1	2	5	4	3	4	2	3	5	5	65
35	2	4	4	4	2	2	1	1	2	2	1	1	2	4	4	2	2	2	4	46
36	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	84
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	69
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	68
39	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	70
40	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	2	2	2	4	4	3	3	4	3	63
41	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	75
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	92
43	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	88
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	1	68
45	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	85
46	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	71

