

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL PRACTICANTE Y CONTRATADO DE LA EMPRESA
NACIONAL DE PUERTOS S. A. - PERÍODO 2019”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

CARMEN ROSA LLONTOP BANDIN

LINEA DE INVESTIGACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Callao, 2022

PERÚ

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Llontop Bandin'.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Llontop Bandin'.

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL PRACTICANTE Y CONTRATADO DE LA EMPRESA
NACIONAL DE PUERTOS S. A. - PERÍODO 2019”**

CARMEN ROSA LLONTOP BANDIN

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

Autor: Carmen Rosa Llontop Bandin

Jurados:

Dr.	: De La Torre Collao Luis Alberto	Presidente
Dr.	: Huarcaya Godoy Madison	secretario
Dr.	: Aguilar Loyaga Santiago Rodolfo	Miembro
Dr.	: Alejos Ipanaque Rufino	Miembro
Dr.	: Nieves Barreto Constantino Miguel	Asesor

N° DE ACTA : **N°025-2022**

NÚMERO DE LIBRO. : **N° 001**

FOLIO. : **N°070**

FECHA DE APROBACIÓN : **16-12-2022**

RESOLUCIÓN : **N° 170-2022-CD-UPG-FCA-UNAC**

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional
para el logro de mis objetivos profesionales

A mi hijo por ser la fuente inspiradora de
constante superación y el motor de mi vida

AGRADECIMIENTO

A Dios quien nos brinda el don de la vida y sabiamente guía nuestros pasos, a mi familia por los valores inculcados y al personal docente y administrativo de la UNAC por sus enseñanzas y apoyo en todo momento.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
ÍNDICE DE ANEXOS	6
RESUMEN	7
RESUMO	8
INTRODUCCIÓN	9
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Descripción de la realidad problemática	10
1.2. Formulación del problema.....	12
1.2.1. Problema general.....	12
1.2.2. Problemas específicos	12
1.3. Objetivos de investigación	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Limitantes de la Investigación	13
1.4.1. Limitantes teórica	13
1.4.2. Limitante temporal.....	13
1.4.3. Limitante espacial.	14
II. MARCO TEÓRICO	15
21. Antecedentes de la investigación.....	15
2.1.1. Internacional.....	15
2.1.2. Nacional.	18
22. Bases Teóricas.....	20
23. Recursos Humanos	20
24. Clima organizacional.....	21
25. Métodos de medición de clima organizacional.....	22
26. Factores que influyen en el clima organizacional.....	22
27. Tipos de clima organizacional.....	23
28. Desempeño laboral.....	24
29. Importancia del grado de desempeño.....	25
210. Objetivos del grado desempeño	25

211. Evaluación del desempeño laboral.....	25
212. Conceptual.....	26
2.12.1. Clima Organizacional.....	26
213. Desempeño Laboral.....	27
214. Funciones.....	27
215. Perfil del puesto.....	28
216. Rendimiento.....	28
217. Definición de términos básicos.....	28
218. Clima organizacional.....	28
219. Comportamiento Organizacional.....	28
220. Estructura Organizacional.....	29
221. Estilo de Dirección.....	31
222. Desempeño laboral.....	31
223. Funciones.....	31
224. Perfil del Puesto.....	32
225. Rendimiento.....	33
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	36
31. Hipótesis.....	36
3.1.1. Hipótesis general.....	36
3.1.2. Hipótesis específicas.....	36
32. Definición de conceptos de variables.....	36
3.2.1. Variable 1: Clima organizacional.....	36
3.2.2. Variable 2: Desempeño laboral.....	37
33. Operacionalización de variables.....	38
IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
41. Tipo de investigación.....	39
42. Diseño de investigación.....	39
43. Método de investigación.....	40
44. Población y muestra.....	40
4.4.1. Población.....	40
4.4.2. Muestra.....	40
45. Lugar de estudio.....	40
46. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	41
47. Confiabilidad del Instrumento.....	41
48. Análisis y procesamiento de datos.....	42

V. RESULTADOS.....	43
51. Resultados descriptivos.	43
52. Resultados inferenciales.	51
VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	59
61. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados	59
62. Contrastación de los resultados con otros estudios similares.....	61
63. Contrastación del resultado de la hipótesis general.....	61
64. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.....	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Variable clima organizacional y desempeño laboral.....	38
Tabla 2	Nivel variable clima organizacional.	43
Tabla 3	Nivel dimensión comportamiento organizacional.	44
Tabla 4	Nivel dimensión estructura organizacional.	45
Tabla 5	Nivel dimensión estilo de dirección	46
Tabla 6	Nivel variable desempeño laboral.	47
Tabla 7	Nivel dimensión función del desempeño laboral.	48
Tabla 8	Nivel dimensión perfil del puesto.....	49
Tabla 9	Nivel dimensión rendimiento	50
Tabla 10	Prueba de normalidad de variables.....	51
Tabla 11	Correlación clima organizacional desempeño laboral.	55
Tabla 12	Correlación comportamiento organizacional y funciones	56
Tabla 13	Correlación estructura organizacional y perfil del puesto	57
Tabla 14	Correlación estilo de dirección y rendimiento del personal.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Nivel clima organizacional.	43
Figura 2 Nivel dimensión comportamiento organizacional.	44
Figura 3 Nivel dimensión estructura organizacional.	45
Figura 4 Nivel dimensión estilo de dirección.....	46
Figura 5 Nivel variable desempeño laboral.	47
Figura 6 Nivel dimensión función desempeño laboral.	48
Figura 7 Nivel dimensión perfil del puesto	49
Figura 8 Nivel dimensión rendimiento	50
Figura 9 Variable clima organizacional.	51
Figura 10 Caja variable clima organizacional.	52
Figura 11 Variable desempeño laboral.....	52
Figura 12 Caja desempeño laboral.....	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia	80
Anexo B: Instrumento para la recolección de datos	81
Anexo C Instrumento validado- calificación del juez experto	84
Anexo D Base de datos.	87

RESUMEN

La presente investigación tuvo por finalidad determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. correspondiente al período 2019. En ese sentido se plantea como hipótesis la existencia de una relación significativa entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A..

La investigación realizada es de tipo aplicada y el método empleado en la investigación fue el descriptivo, también se utilizó para su propósito el diseño no experimental, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: cuestionarios de clima organizacional y desempeño laboral, a una población de 20 colaboradores entre practicantes y contratados cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.; siendo el coeficiente de correlación de Pearson de 0,816, representando una alta relación entre las variables.

Palabras clave: Clima Organizacional y Desempeño Laboral

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar a relação entre o clima organizacional e o desempenho laboral do pessoal estagiário e contratado da Empresa Nacional de Puertos S.A. correspondente ao período de 2019. Neste sentido, propõe-se como hipótese a existência de uma relação significativa entre as variáveis Clima Organizacional e Desempenho Laboral do pessoal estagiário e contratado da Empresa Nacional de Puertos S.A.

A pesquisa realizada é do tipo aplicada e o método utilizado na pesquisa foi descritivo, o desenho não experimental também foi utilizado para a sua finalidade, que coletou as informações em um período específico, o qual foi desenvolvido através da aplicação dos instrumentos: clima organizacional questionários e desempenho laboral, a uma população de 20 colaboradores entre estagiários e contratados cujos resultados são apresentados de forma gráfica e textual.

A pesquisa conclui que há evidências significativas para afirmar que: o clima organizacional está significativamente relacionado ao desempenho laboral dos estagiários e contratados da Empresa Nacional de Puertos S.A.; sendo que o coeficiente de correlação de Pearson de 0,816, representa uma alta relação entre as variáveis.

Palavras-chave: Clima Organizacional e Desempenho laboral

INTRODUCCIÓN

A nivel internacional las organizaciones han ido evolucionando en forma permanente en el tema de administración de talento humano, en beneficio de su personal o colaboradores. Asimismo a nivel nacional la normativa laboral ha permitido mejorar la relación entre el recurso humano y la empresa; no obstante ello en las empresas del estado se suscitan inconvenientes que derivan de procesos de privatización o concesiones que vulneran o minimizan la posición del trabajador sin brindarle la debida preparación para el cambio que generan los indicados procesos en las entidades prestadoras de servicios portuarios.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento 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.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática.

Para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desarrollo de los colaboradores, en concordancia con los valores empresariales. Desde esa perspectiva, nuestra variable 1 clima organizacional se convierte en un factor crítico, ya que según

Para Eslava (2014) El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados.

Asimismo, nuestra variable 2, desempeño laboral definida por Isea (2013) como el rendimiento en el desarrollo de sus laborales que muestra un trabajador haciendo uso de sus habilidades, capacidades y profesionalismo con la eficiencia de sus funciones las cuales permiten el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad pública. Por ello resulta importante que en las instituciones públicas habidas en nuestra región del Callao, no se distorsionen las relaciones interpersonales entre los trabajadores debido a factores ambientales y personales que interfieran negativamente en el desempeño laboral de los mismos.

En la actualidad en nuestro país, el clima organizacional viene adquiriendo gran importancia en las instituciones públicas, debido a que los involucrados en las altas direcciones son conscientes de que solamente se logrará alcanzar la calidad

total en el servicio, al conocer y optimizar la relación entre estructura física, relaciones humanas y estrategias laborales que operan dentro de una organización, ello determinará la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución. Sin embargo, esta preocupación muchas veces queda en el papel, ya que las instituciones públicas albergan personal sumamente desgastados emocionalmente, esto a causa de la mala relación interpersonal entre compañeros de trabajo, la falta de motivación, insuficiente capacitación, pocas oportunidades para lograr un ascenso, deficiente logística para cumplir las labores encomendadas y en muchos casos la infraestructura es inadecuada. Algunos gerentes o administradores de organizaciones públicas programan actividades socializadoras e integradoras entre trabajadores; sin embargo, no se da sostenibilidad de estas actividades, al final quedan como anécdotas. Otros directivos contratan consultores que suelen estudiar solamente aspectos internos de la institución sin preocuparse de cómo estos procesos repercuten e influyen en los beneficiarios directos del servicio que se brinda; Al no incluir en el estudio el aspecto externo de la organización se crea un vacío en los resultados que dificulta comprender el verdadero valor del estudio del clima y la cultura organizacional, ya que lo que se desea obtener es un conocimiento profundo de cómo funciona en la actualidad una determinada organización, para compararla con lo que se planea obtener; en otras palabras es que se busca obtener una visión completa del futuro posible de la institución (Torres, 2005).

La institución carece de un sistema de motivación y recompensas por el buen desempeño y los esfuerzos extras que los trabajadores realizan para cumplir y dar un valor agregado al servicio que brindan. Los colaboradores reclaman mayor capacitación e inducción para cumplir con las funciones para el cual fueron

contratados, además de ello, sienten que no realizan una línea de carrera para ascender hacia cargos de mayor importancia.

En cuanto al desempeño laboral, se trabaja con metas establecidas y plazos determinados, sin embargo, se detectó una variación en cuanto al promedio de cumplimientos, como consecuencia de ello se plantea esta investigación para conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A..

12 Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019?

1.2.2. Problemas específicos.

PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019?

PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019?

PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- periodo 2019?

13. Objetivos de investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019.

1.3.2. Objetivos específicos.

OE1: Determinar si existe relación entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019.

OE2: Determinar si existe relación entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil de puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019.

OE3: Determinar si existe relación entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019.

14. Limitantes de la Investigación.

1.4.1. Limitantes teórica.

La presente investigación permitirá abordar las principales teorías que involucran al clima organizacional y el desempeño laboral, teorizando cada una de ellas, permitiendo su estudio en el contexto y realidad social involucrada.

1.4.2. Limitante temporal.

La investigación corresponde al período 2019. Se ha planificado el tiempo para la realización del trabajo de investigación y aplicación de los instrumentos respectivos, que nos permitirá ver el resultado requerido.

1.4.3. Limitante espacial.

La investigación se desarrolla en la Empresa Nacional de Puertos S.A., ubicada en el distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima.

II. MARCO TEÓRICO

21. Antecedentes de la investigación.

2.1.1. Internacional.

Banegas y Cardona (2017) en su tesis “Influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca” Ecuador, para obtener el grado de Magister por la Universidad Espíritu Santo – Ecuador. Tuvo como objetivo principal establecer la influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca. La investigación fue de naturaleza descriptiva, transversal y correlacional. Concluyendo que los empleados laboran en un clima favorable dentro de la institución, logrando de esta manera sentir satisfacción con su trabajo y mantener buenas relaciones interpersonales, pero sin duda estos aspectos deben ser potencializados con el objeto de mejorar, sobre todo, lo referente al tema de gestión de calidad, que le permita organizar, planear y ejecutar actividades que coadyuven al cumplimiento de su misión. Asimismo recomienda también que se realice un diagnóstico del clima organizacional y una medición del nivel motivacional que involucre a los estudiantes de la institución, y se aplique un estudio longitudinal; además de realizar una evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los empleados y relacionarlo con el clima organización y la motivación laboral.

Bodero y Díaz (2017) elaboraron sus tesis de maestría “Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos de Guayaquil”. Para la Universidad Espíritu Santo de Ecuador. El objetivo fue analizar la incidencia del liderazgo transformacional sobre clima organizacional de los colaboradores de la Empresa de Alimentos, a fin de mejorar su rendimiento, mediante la propuesta de un plan de mejora. Se trató de una investigación

cuantitativa, bajo un método exploratorio-descriptivo-correlacional, utilizando la técnica de encuesta a 315 colaboradores. Concluyendo que existe una asociación significativa y positiva entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional y que un buen clima organizacional está relacionado muy de cerca con el compromiso, motivación y actitud positiva de los colaboradores medido a través del liderazgo transformacional. En la presente investigación se recomienda desarrollar e implementar un programa de liderazgo con el fin de mejorar el clima organizacional, contribuyendo al bienestar de sus colaboradores; correspondiendo al área de gestión de talento humano esta implementación con la finalidad que los colaboradores se adapten al cambio y de esta forma sean motivados bajo un óptimo liderazgo logrando incrementar la productividad en sus funciones.

Ramírez (2014) elaboró su tesis de maestría titulada “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la universidad linda vista de la unión mexicana de Chiapas”. Para la Universidad Montemorelos de México. Su objetivo principal fue investigar la función de las sucesivas variables: capacitación, edad y antigüedad sobre el desempeño laboral, valorar las variables capacitación y desempeño laboral, crear una contribución de indagación de las variables a los mandos pedagógicos de la Universidad Linda Vista. Se trató de una investigación descriptiva, explicativa, cuantitativa de campo y transversal. Concluyendo que la edad de los empleados y su antigüedad en el puesto no influye significativamente en el desempeño laboral de los mismos, la capacitación laboral si resulta auspiciosa para el desempeño laboral por lo que a mayor nivel capacitación mejor puede ser el nivel de desempeño laboral. Como resultado de la investigación se recomienda establecer programas de autoevaluación del nivel de capacitación laboral con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores. Asimismo, implementar programas

periódicos de capacitación grupal e individual por áreas desde jefes hasta subalternos, con el propósito de incrementar sus conocimientos y habilidades, realizando evaluaciones de las capacitaciones brindadas así como del desempeño laboral del personal.

Tenorio (2017) en sus tesis "Satisfacción de los Docentes frente al proceso de Evaluación de Desempeño Laboral", para la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador; cuyo objetivo fue contribuir a la satisfacción y percepción laboral de los educadores a través de una propuesta participativa de un nuevo sistema de evaluación de desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa FF.AA. Colegio Militar N° 1 Eloy Alfaro Año 2016-2017 Quito-Ecuador. Es una investigación con enfoque cuantitativo, con características de estudio descriptivo orientado a un grupo social específico. Que concluye en que el modelo de evaluación utilizado se centra en los aspectos pedagógicos de planificación educativa, cumplimiento de normativa dentro de la institución educativa, en tanto la realidad docente demanda mayor motivación, información y comunicación con coordinadores de área. Concluyendo con la importancia de incentivar la comunicación interna entre autoridades y docentes con la finalidad de motivar al personal docente, asimismo capacitar al personal administrativo en procesos de evaluación y trabajo en equipo. Se recomienda implementar un plan operativo con el respectivo calendario de actividades mediante el cual se lograría mejorar el proceso de evaluación de los docentes. Asimismo se sugiere también atender las indicaciones técnicas y desarrollar valores éticos dentro de la institución y de esta manera optimizar los recursos y lograr los objetivos institucionales.

2.1.2. Nacional.

Solano (2017) en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central Juanjui año 2017”. Para la Universidad César Vallejo. Tuvo como objetivo principal conocer la relación que existe entre las variables Clima organizacional y desempeño laboral. Investigación de tipo descriptivo correlacional donde se aplicó un cuestionario de preguntas a una muestra de 20 colaboradores. Se llegó a determinar la existencia de una relación significativa entre ambas variables de estudio. Se concluye en que existe un inadecuado clima organizacional, debido a acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los sujetos investigados. Se recomienda proporcionar un ambiente óptimo y adecuado para el desarrollo de las labores con la finalidad que los colaboradores realicen sus actividades eficientemente. Asimismo, incentivar la participación de los trabajadores con el aporte de ideas y sugerencias para el mejor desempeño de sus funciones y contribuir con talleres y actividades recreativas que incentiven relaciones interpersonales que a su vez favorezcan la productividad laboral.

Vallejos (2017) en su tesis “El clima organizacional y satisfacción laboral en la Micro Red de Salud San Martín de Porres 2017”. Para la Universidad César Vallejo. La investigación de carácter descriptiva no experimental tuvo como objetivo principal diagnosticar el clima organizacional de la empresa, conocer todos los factores que ayudan a mantener un clima organizacional y saber sobre todo la influencia de este en la satisfacción laboral. Se tuvo como muestra a 119 trabajadores, aplicándose una encuesta que sirvió como base para la recolección de información. Se concluye en que el clima organizacional, de acuerdo a las evidencias encontradas, se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores.

Asimismo se recomienda plantear acciones para el mejoramiento de la percepción que tiene el personal sobre el clima en la institución y en la satisfacción laboral. Asimismo, crear espacios que permitan la interacción entre compañeros y jefes y que los colaboradores puedan expresar libremente sus inquietudes y propuestas; y colocar un buzón de sugerencias para recibir ideas de mejoras de parte del cliente interno.

Arenas (2017) en su tesis “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de empleados civiles del cuartel general del Ejército del Perú”, para obtener el grado de Magister por el Instituto Científico y Tecnológico de las Fuerzas Armadas del Perú. La investigación de carácter descriptiva, no experimental que tuvo como muestra 244 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario, sirviendo como instrumento para la recolección de datos, las cuales ayudaron para el desarrollo de la investigación. Los resultados del estudio permitieron concluir que existe una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los empleados. Se recomienda mejorar el proceso de selección de personal a través de un perfil de reclutamiento y evaluación por competencias de esta manera se contará con candidatos adecuados y se mejorará el desempeño laboral en la institución; asimismo, planificar y ejecutar programas de capacitación con el objeto de desarrollar habilidades y capacidades de los trabajadores contribuyendo de esta manera con su desarrollo personal y profesional; y al mismo tiempo con el logro de los objetivos institucionales.

Blas (2017) en su tesis “Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del Área de Informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017”. Para la Universidad César Vallejo. El objetivo principal fue conocer la relación existente entre las variables liderazgo y desempeño laboral de los

trabajadores del área de Informática del precitado Municipio. La técnica utilizada para la recolección de datos, que sirvió para el desarrollo de la investigación, fue una encuesta y el instrumento un cuestionario a los 22 colaboradores del área de Informática. Se concluye en el trabajo realizado que la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral es positiva y fuerte. Se recomienda a la empresa, se realice la evaluación periódica de los jefes de área y medición frecuente del desempeño de los trabajadores a fin de detectar cualquier anomalía y subsanarla en forma inmediata. Así como desarrollar capacitaciones de los jefes en habilidades blandas a fin de lograr mayor acercamiento a los colaboradores y contribuir al óptimo desempeño de sus funciones; como acciones de mejora.

22 Bases Teóricas.

23. Recursos Humanos

Tratándose de un tema ligado al recurso humano de una empresa tomamos en cuenta la Teoría del psicólogo estadounidense Abraham Maslow que consideraba que el hombre tenía dos grandes motivaciones a lo largo de su vida: la supervivencia y su desarrollo.

Basándose en estos grandes principios, el psicólogo realizó en 1943 la popular pirámide de Maslow en la que definía las necesidades del ser humano, basándose en sus dos grandes motivaciones.

Con respecto al talento humano no hay fórmulas mágicas, tampoco secretos inconfesables, pero la suerte de que un empleado este motivado en su puesto de trabajo dependerá de cómo la empresa desarrolle los grados de la pirámide.

Cubiertas las necesidades primarias o fisiológicas del ser humano con un lugar de trabajo y un empleo digno que le haga desarrollar su

motivación de supervivencia, el ser humano tiene la motivación y el espíritu de desarrollarse personalmente.

24. Clima organizacional.

Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Las escuelas según Brunet:

Escuela de la Gestalt: Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan cuatro principios importantes de la percepción del individuo:

Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento - Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. El enfoque de Gestalt menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos.

25. Métodos de medición de clima organizacional.

Según Gadow (2010), los abordajes más comunes son los métodos cuantitativos o auditorías de clima y los métodos cualitativos o perceptivos.

El Clima puede ser medido a través de la observación, modo informal, por medio del contacto de los supervisores con sus equipos, rumores en pasillos, disposición del mobiliario, miradas y tonos de voz de los empleados, tipos de mensajes y conversaciones, etc.

Pero los métodos más comunes son los métodos cuantitativos como los cuestionarios, encuestas, que aseguran un instrumento más formal en las mediciones y el segundo es por medio de los cualitativas como entrevistas, cuestionarios a personas que se van de la empresa o focus group.

Según Goncalves citado por Gadow (2010), menciona que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen". La medición del Clima permite:

Efectuar intervenciones de mejora, reorientar planes de acción al talento y negocios, poner atención a ciertas áreas de la empresa con el fin de optimizar costos y energía, y Generar conciencia en los líderes para cambiar.

26. Factores que influyen en el clima organizacional.

Según la firma: Psicología y Empresa (P.E, 2011) propone que el clima organizacional es el resultado de los siguientes factores:

Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.

Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.

Los factores subyacentes de la cultura organizacional.

El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores

27. Tipos de clima organizacional.

Según Likert citado por Barroso (2014), los tipos de Clima existentes en las organizaciones son:

- a. Clima tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
- b. Clima tipo Autoritario Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su

siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- c. Clima tipo Democrático: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son Tipos del Clima Laboral
- d. Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.
- e. Estilo Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

28. Desempeño laboral.

Para Chiavenato (2014), la estimación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor diseña la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Pernía y Carrera (2014) señala que es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad.

Uzcategui (2011) es el rendimiento laboral ejecutado por el colaborados, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permiten a realizar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de objetivos planteados en una primera instancia.

29. Importancia del grado de desempeño.

Radica en la implementación de nuevas políticas de compensación, mejora de las condiciones laborales, ayuda a tomar decisiones o de ubicación, permite establecer si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen conflictos laborales que perjudican al colaborador en el desempeño del cargo. (Pernía y Carrera, 2014).

210. Objetivos del grado desempeño.

Es proporcionar al empleado de habilidades y capacidades que le permitan desenvolverse en su centro de labor. A fin de lograr el mismo los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticas y confiables. No puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente localizar las causas y determinar perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Pernía y Carrera, 2014).

211. Evaluación del desempeño laboral.

Para la evaluación del desempeño laboral se ha considerado la teoría expuesta quien determina un alcance de evaluación, a través de las funciones, comportamiento, y rendimiento que manifiesta el colaborador, en su centro de labor. Asimismo, es necesario señalar que la evaluación se centrara en el personal practicante y contratado. (Pernía y Carrera, 2014, p.36).

212 Conceptual.

2.12.1. Clima Organizacional.

Según Gaspar (2011) para la evaluación del clima organización, se debe tener en consideración las siguientes dimensiones comportamiento organizacional, la estructura organizacional y el estilo de dirección.

- a. **Comportamiento Organizacional.**- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. (Gaspar, 2011, p.20) Asimismo, intervienen los siguientes indicadores: motivación, expectativas, relaciones interpersonales.
- b. **Estructura Organizacional.**- Hace referencia a la forma de como la organización esta normada, delimitada y estructurada de manera jerárquica para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. El tamaño de la organización, permitirá a que el trabajador se sienta cómodo para el desarrollo de sus actividades. La elección de personas idóneas para conformar la estructura jerárquica, es de mucha importancia, ya que ayudara a perseguir los objetivos de manera eficiente según lo mencionado por (Gaspar, G. 2011, p.18)

A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores: Estímulo al desarrollo, Condiciones de trabajo y Funcionamiento.

- a. **Estilo de Dirección.** - A la hora de dirigir a los integrantes, se usan diferentes estilos de dirección, la cual es la forma en la cual una persona influye en los demás. Estos estilos ocasionan distintos climas positivos o negativos, estos pueden ser: Estilo Autocrático.- El jefe impone las reglas

sin escuchar a los demás ocasionando un clima tenso - Estilo Paternalista.- El jefe se interesa por sus subordinados pero aun así es este quien toma las decisiones - Estilo Laissez faire.- el director no interviene en las decisiones, no motiva y no instruye, deja que sus trabajadores se desempeñen de manera libre, generando un clima de desconcierto - Estilo Democrático.- A pesar que es el jefe es quien toma la última decisión, invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, ocasiona un clima agradable de trabajo - Estilo Institucional.- El jefe se adapta a la situación de trabajo, es buen comunicador, tolerante, con confianza en sus trabajadores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores: Liderazgo, Trabajo en equipo y Comunicación.

213. Desempeño Laboral.

Para la evaluación del desempeño laboral se ha considerado la teoría expuesta Pernía y Carrera (2014), quien determina un alcance de evaluación, a través de las funciones, perfil del puesto, y rendimiento que manifiesta el colaborador, en su centro de labor. Asimismo, es necesario señalar que la evaluación se centrará en el personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (p.36).

214. Funciones.

Pernía y Carrera (2014), señala que son aquellas actividades ejecutadas por los colaboradores, es decir debe desempeñarlos eficientemente, es por ello que el trabajador debe mantener un conocimiento de sus labores, la capacidad de análisis.

Con la finalidad de contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas. A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores: Conocimiento de su puesto y Productividad en sus funciones (p.36).

215. Perfil del puesto.

Son descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. (Blog Integratec-2018).

Son comúnmente divididos en cuatro a cinco apartados:

- Descripción general del puesto
- Perfil del candidato
- Competencias personales y profesionales
- Objetivos y resultado claves del puesto

A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores: Habilidades, Destrezas y Actitudes

216. Rendimiento.

El grado de rendimiento laboral que manifiesta el colaborador frente a sus actividades, asimismo la eficiencia con que las ejecuta, para ello se estima la capacidad de resolución de problemas, la eficiencia y eficacia. (Pernía y Carrera 2014, p.36).

217. Definición de términos básicos.

218. Clima organizacional.

219. Comportamiento Organizacional.

Para esta dimensión intervienen los siguientes indicadores:

- a. **Motivación.** - El trabajador se deja llevar en base a necesidades que lo motiva a buscar medios para satisfacer dichas necesidades, es por ello que la organización debe utilizar los medios necesarios para poder motivar al personal no solo a cumplir con sus metas, sino también a identificarse con la empresa y relacionarse con los demás trabajadores. La remuneración y el reconocimiento son factores claves por la cuales el trabajador se puede sentir motivado y desarrollar su trabajo de manera adecuada, cumpliendo con sus funciones eficientemente.
- b. **Expectativas:** Se debe generar expectativas en los integrantes de la organización para que tengan una mira hacia el futuro y se guíen en base a esto, así también puedan permanecer en la organización. (Gaspar, 2011, p.21)
- c. **Relaciones Interpersonales:** Según Gaspar (2011), es la percepción por parte de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre jefes y subordinados o viceversa. En esta dimensión se consideran los siguientes indicadores según el autor (p. 23).

220. Estructura Organizacional.

A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores:

- a. **Estímulo al desarrollo:** El estímulo puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, relaciones entre grupos, en el liderazgo, coaching, en factores económicos, etc. En suma se centra más en las personas que en los objetivos y la estructura de la organización, prioriza el lado humano. Su área de acción sería aquella que

tiene relación con el talento humano.

- b. **Condiciones de Trabajo:** Es un término que relacionamos con el entorno laboral del trabajador. Entendemos como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo que es susceptible de sufrir consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los/as trabajadores/as. Se incluyen aspectos tales como los tecnológicos, psicosociales, ambientales, propios de la organización o la ordenación del trabajo.

Una definición más simple de las condiciones de trabajo: Conjunto de factores que afectan de una manera u otra a las conductas de trabajo, es decir, factores que afectan al desarrollo de la actividad laboral. (Blog CSP Grupo, 2017).

- c. **Funcionamiento:** Es considerado la estructura o forma de funcionamiento que adopta una empresa para cumplir su misión o lograr su objetivos, basándose en la configuración de su esquema de autoridad, dependencias y las relaciones entre las personas que hacen posible el desarrollo de todas las actividades destinadas a alcanzar esos objetivos que se persiguen, esto constituirá el instrumento para que la empresa logre sus fines. (Blog CSP Grupo, 2017).

Con el fin de mejorar la forma de organización de la empresa se establecen diferentes modelos estructurales que dependen de la magnitud de la empresa, de los recursos, de sus objetivos, de la producción, entre otros factores; los cuales han de ser diferentes en cada organización y deben acomodarse a sus prioridades y necesidades, reflejando la situación de la misma los cuales se denominan: estructura lineal, matricial, circular o departamental, y estructura híbrida. (Blog

Promonegocio, 2008).

221. Estilo de Dirección.

A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores:

- a. **Liderazgo:** Se muestra la personalidad, estilo e influencia, ejecución, supervisión, delegación de poder y confianza con los subordinados por parte del líder.
- b. **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad del colaborador para trabajar conjuntamente con sus compañeros de trabajo, considerando democráticamente las decisiones que son ejecutadas, asimismo respetando los ideales de cada uno de ellos. (Pernía y Carrera, 2014).
- c. **Comunicación:** Diversos autores se refieren a los tipos de comunicación dentro de las organizaciones, pero varios de ellos mencionan como principales la comunicación vertical y horizontal.

Según Ivancevich y Donnelly (2008), menciona la comunicación horizontal o también llamada comunicación lateral. La define como aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización.

Por otro lado, Robbins (2013), define a la comunicación vertical como aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando; dicho de otra manera, es aquella que es requerida para llevar cabo las labores, es la comunicación relacionada con la tarea.

222. Desempeño laboral.

223. Funciones.

A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores:

- a. **Conocimiento de su puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto. Capacidad de análisis: procesos que utiliza el colaborador para ejecutar las actividades dispuestas en sus funciones.
- b. **Productividad en sus funciones:** Pernía y Carrera (2014) señala que son todas aquellas cualidades y comportamientos que manifiesta el colaborador frente a las funciones que le han sido atribuidas (p.36).

224. Perfil del Puesto.

A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores:

- a. **Habilidades:** Son la calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo
- b. **Destrezas:** Capacidad o habilidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la

misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos.

La palabra destreza se construye por substantivación del adjetivo diestro. Una persona diestra en el sentido estricto de la palabra es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. Diestro tiene también la acepción de referirse a toda persona que manipula objetos con gran habilidad. El significado de destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, principalmente relacionado con trabajos físicos o manuales.

- c. **Actitudes:** Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo.

La Actitud es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito. Según la psicología, la actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias. Las actitudes determinan la vida anímica de cada individuo.

225. Rendimiento.

A esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores:

- a. **Eficiencia:** Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy

apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Según Chiavenato, I. eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad". Algo es eficiente si se caracteriza "por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito". (Mokate, 2002, s.n.)

b. Eficacia: Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios

Se puede definir como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Según Chiavenato, I. la eficacia "es una medida del logro de resultados".

Según Robbins, S. (2013) eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

La eficacia a largo plazo de una organización está relacionada con su capacidad para seguir respondiendo a las necesidades del mercado. Esto implica

ser capaz de proveer los productos y servicios que éste requiere en cada momento. Para ello, normalmente, es necesario contar con un flujo constante de productos que serán lanzados a futuro. (Blog Promonegocio, 2008).

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

31. Hipótesis.

3.1.1. Hipótesis general.

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A.- período 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas.

HE1= Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional del clima organizacional y las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A. – período 2019.

HE2= Existe relación significativa entre la estructura organizacional del clima organizacional y el perfil de puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A.- período 2019

HE3= Existe relación significativa entre el estilo de dirección del clima organizacional y el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A.- período 2019

32 Definición de conceptos de variables.

3.2.1. Variable 1: Clima organizacional.

Chiavenato (2014), define que “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la

elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”.

Brunet (2011), considera el clima laboral 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.

3.2.2. Variable 2: Desempeño laboral.

Chiavenato (2017), la estimación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor diseña la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Pernía y Carrera (2014) señala que es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad.

3.3. Operacionalización de variables.

Tabla 1

Variable clima organizacional y desempeño laboral.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Variable 1 Clima Organizacional	El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Chiavenato (2011).	La investigación se desarrolló en base a una encuesta aplicada al personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A. 2019	D1 Comportamiento organizacional	1.1 Motivación.	Ordinal
				1.2 Expectativas	Muy inadecuado
				1.3 Relaciones interpersonales	Inadecuado
			D2 Estructura organizacional	1.4 Estímulo al desarrollo	Regular
				1.5 Condiciones de trabajo	Adecuado
				1.6 Funcionamiento	Muy adecuado
			D3 Estilo de dirección	1.7 Liderazgo	
				1.8 Trabajo en equipo	
				1.9 Comunicación	
Variable 2 Desempeño Laboral	La estimación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor diseña la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Chiavenato (2011).		D4 Funciones	1.10 Conocimiento de su puesto	Ordinal
				1.11 Productividad en sus funciones	Muy bajo, Bajo ,Regula,
			D5 Perfil del puesto	1.12 Habilidades	Alto,
				1.13 Destrezas	Muy alto
			D6 Rendimiento	1.14 Actitudes	
				1.15 Eficiencia 1.16 Eficacia	

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

41. Tipo de investigación.

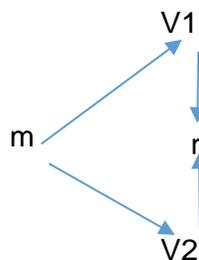
La presente investigación está orientada a utilizar el tipo de investigación básica correlacional, puesto que nos permitirá medir el grado de relación entre las variables de la población estudiada, (Bernal, 2010, p.60).

Para Salkind (1998) citado en Bernal (2010), la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.

42. Diseño de investigación.

El Diseño de Investigación es no experimental se procederá a describir las variables en estudio (clima organizacional y el desempeño laboral) y consecuentemente a establecer una relación entre ambas, con la finalidad de solucionar los problemas existentes. Al respecto, Hernández., Fernández, y Baptista, (2014) afirman “El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128).

Esquema:



Dónde: $m = 20$ colaboradores entre practicantes y contratados

V1 = Clima organizacional

V2 = Desempeño laboral

r = relación

4.3. Método de investigación.

El método de investigación es descriptivo porque vamos a describir las características, técnicas de las variables 1 y 2. Al respecto, Hernández, et. al, (2014) señalan que “Una investigación descriptiva busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.92)

4.4. Población y muestra.

4.4.1. Población.

La población está conformada por 20 personas. Hernández, et. al,. (2014) señalan “una población de estudio es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” p. 174.

4.4.2. Muestra.

La muestra está representada por 20 personas, que viene a ser el total de la población cuyas características coadyuvan con el objeto de estudio. “Si la población es pequeña y se puede acceder a ella sin restricciones entonces es mejor trabajar con todas, en este caso ya no necesita muestreo” (Vara-Horna, 2012, p.222).

4.5. Lugar de estudio.

Empresa Nacional de Puertos S.A., ubicada en Av. Manco Capac N° 255, distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento de Lima.

46. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

La información fue recolectada empleando la técnica de la encuesta mediante dos cuestionarios; uno para el clima organizacional y otro para el desempeño laboral recolección de datos.

Según Hernández, (2014), acerca de la técnica de recolección de datos, “Estas deben representar verdaderamente las variables de la investigación y cuyas respuestas obtenidas se codifican y transfieren a una matriz o base de datos y se preparan para su análisis mediante un paquete estadístico para computadora”. (p.197).

47. Confiabilidad del Instrumento

Se procedió a probar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos mediante la aplicación de la escala de Likert midiendo las variables independiente y dependiente por separado para finalmente proceder a la medición de la confiabilidad del cuestionario integral. Para ello al realizar la prueba correspondiente se obtuvo una confiabilidad de 0.953 para la variable independiente, 0.835 para la variable dependiente y un 0.903 para el instrumento en su totalidad.

CONFIABILIDAD V1

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,953	,955	27

CONFIABILIDAD V2

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,835	,881	27

CONFIABILIDAD GENERAL

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	27

4.8. Análisis y procesamiento de datos.

Según Hernández, (2014), “Toda medición o instrumento de recolección de datos debe tener tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez, y objetividad”. (p.197).

Los datos recolectados mediante los cuestionarios fueron ingresados al software Excel 2013, donde fueron revisadas las respuestas. Luego los datos se ingresaron al SPSS 23 (Programa Informático de Datos Estadísticos - Statistical Package for the Social Sciences) para su respectivo análisis.

Producto del análisis se obtuvieron tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales de cada una de las variables con sus dimensiones respectivas.

V. RESULTADOS

5.1. Resultados descriptivos.

Niveles de la Variable 1: Clima Organizacional

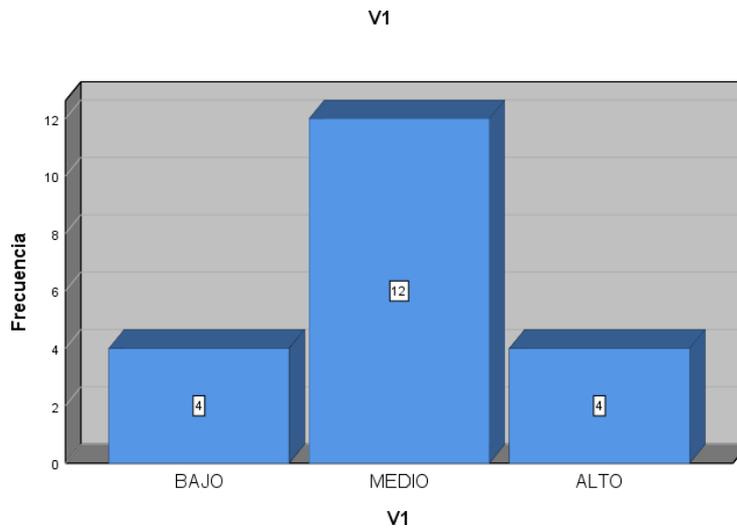
Tabla 2

Nivel variable clima organizacional.

		V1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	20,0	20,0	20,0
	MEDIO	12	60,0	60,0	80,0
	ALTO	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 1

Nivel clima organizacional.



Como se puede apreciar, el clima organizacional posee un 80% de trascendencia en la eficiencia del personal practicante y contratado en la Empresa Nacional de Puertos S.A. - período 2019.

Niveles de la Dimensión 1: Comportamiento Organizacional

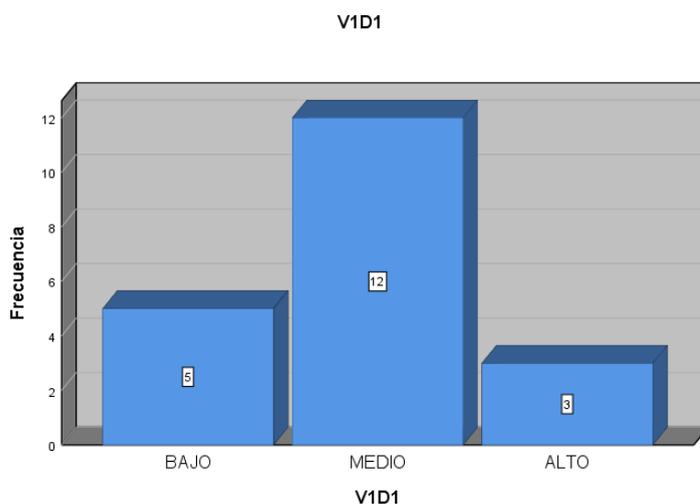
Tabla 3

Nivel dimensión comportamiento organizacional.

V1D1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	25,0	25,0	25,0
	MEDIO	12	60,0	60,0	85,0
	ALTO	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 2

Nivel dimensión comportamiento organizacional.



El comportamiento organizacional mediante aplicaciones de motivación, relaciones interpersonales y expectativas de los colaboradores juegan un papel importante en el desarrollo de sus funciones, tal como se observa en un 75%.

Niveles de la Dimensión 2: Estructura Organizacional

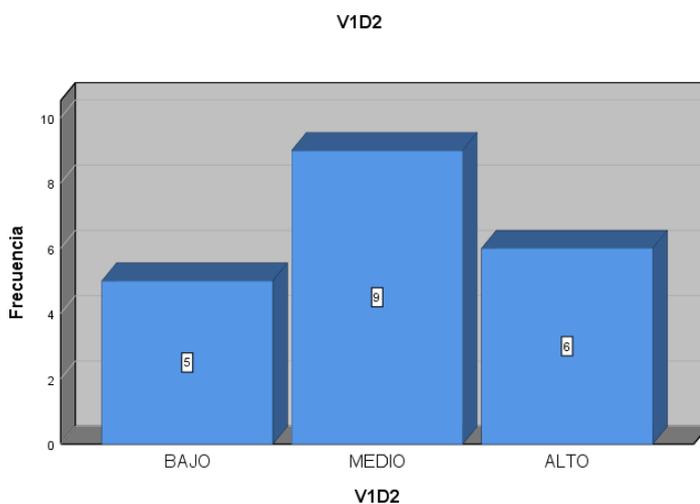
Tabla 4

Nivel dimensión estructura organizacional.

V1D2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	25,0	25,0	25,0
	MEDIO	9	45,0	45,0	70,0
	ALTO	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 3

Nivel dimensión estructura organizacional.



Un 75% de las apreciaciones justifican que la estructura organizacional influye en el estímulo del desarrollo, condiciones de trabajo y funcionamiento del clima organizacional.

Niveles de la Dimensión 3: Estilo de Dirección

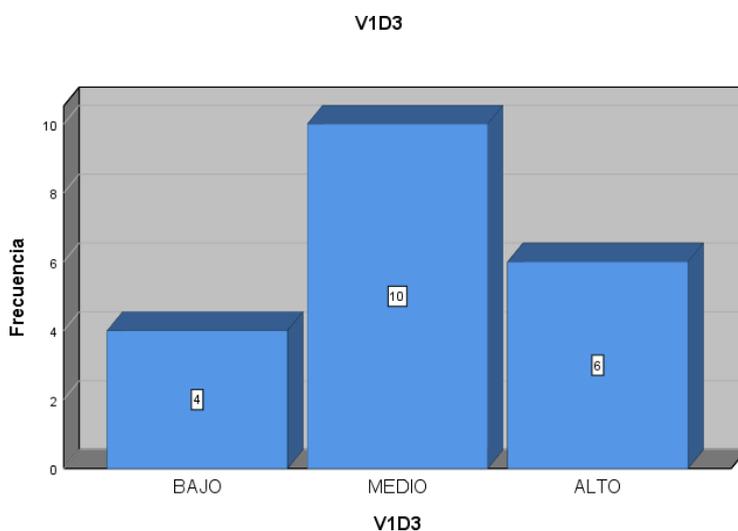
Tabla 5

Nivel dimensión estilo de dirección.

		V1D3			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	20,0	20,0	20,0
	MEDIO	10	50,0	50,0	70,0
	ALTO	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 4

Nivel dimensión estilo de dirección.



Como se aprecia, el 80% de las expresiones, tienen relación con el estilo de dirección, es decir el liderazgo, el trabajo en equipo y la adecuada comunicación juegan un papel importante en la eficiencia de los colaboradores

5.1.2 Niveles de la Variable 2: Desempeño laboral

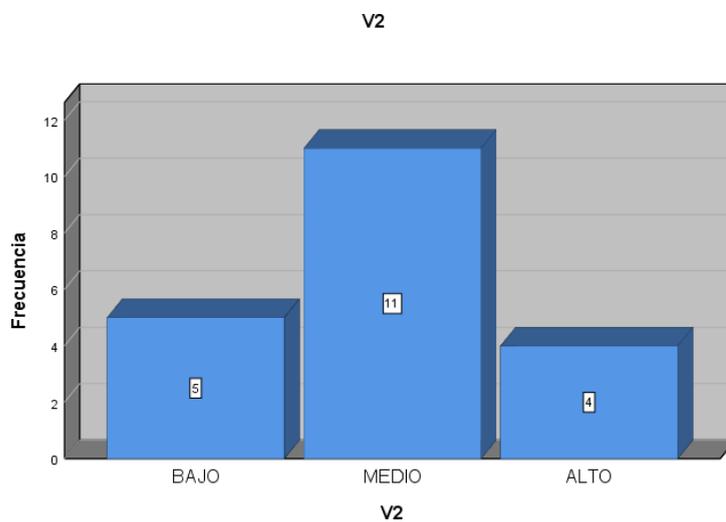
Tabla 6

Nivel variable desempeño laboral.

		V2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	18,5	25,0	25,0
	MEDIO	11	40,7	55,0	80,0
	ALTO	4	14,8	20,0	100,0
	Total	20	74,1	100,0	

Figura 5

Nivel variable desempeño laboral.



El desempeño laboral es completamente influyente con un 75% en la eficiencia de los colaboradores de la Empresa Nacional de Puertos S.A. - período 2019.

Niveles de la Dimensión 1: Funciones

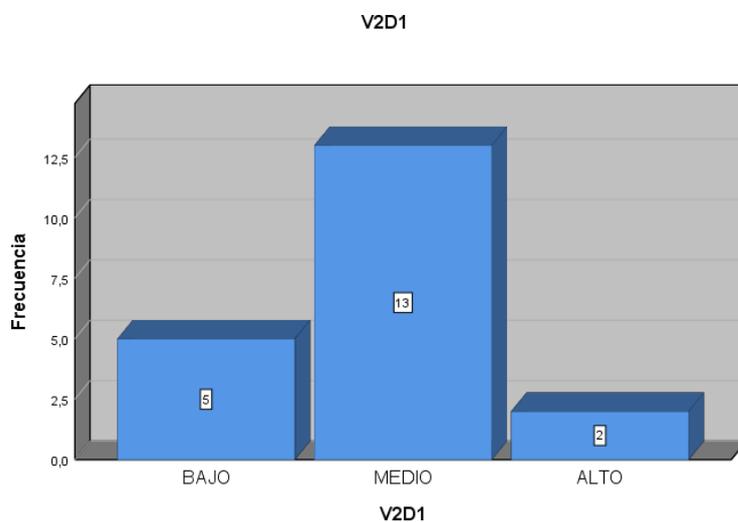
Tabla 7

Nivel dimensión función del desempeño laboral.

		V2D1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	18,5	25,0	25,0
	MEDIO	13	48,1	65,0	90,0
	ALTO	2	7,4	10,0	100,0
	Total	20	74,1	100,0	

Figura 6

Nivel dimensión función desempeño laboral.



El 75% de los colaboradores entrevistados considera que las funciones desempeñadas se relacionan directamente con la eficiencia obtenida, es decir, es importante el conocimiento del puesto así como la productividad en sus funciones.

Niveles de la Dimensión 2: Perfil del Puesto

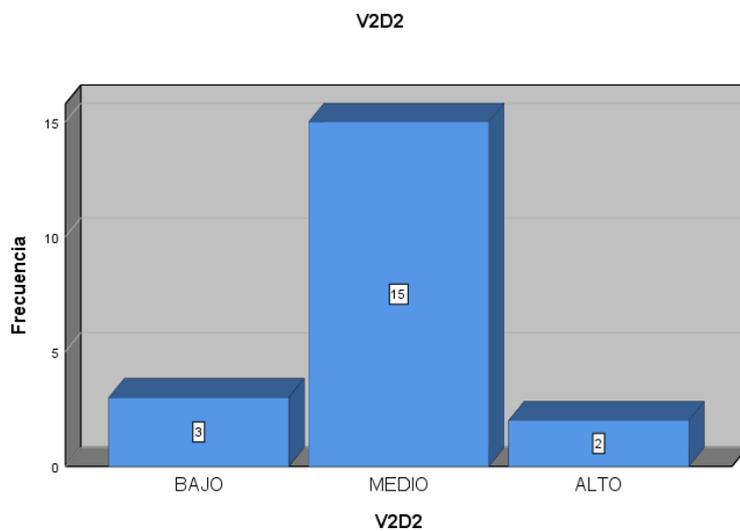
Tabla 8

Nivel dimensión perfil del puesto.

		V2D2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	3	11,1	15,0	15,0
	MEDIO	15	55,6	75,0	90,0
	ALTO	2	7,4	10,0	100,0
	Total	20	74,1	100,0	

Figura 7

Nivel dimensión perfil del puesto.



Como consecuencia de las funciones, el perfil del puesto es muy importante puesto que este incluye habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores, esto se refleja en el 85% de las opiniones de los colaboradores.

Niveles de la Dimensión 3: Rendimiento

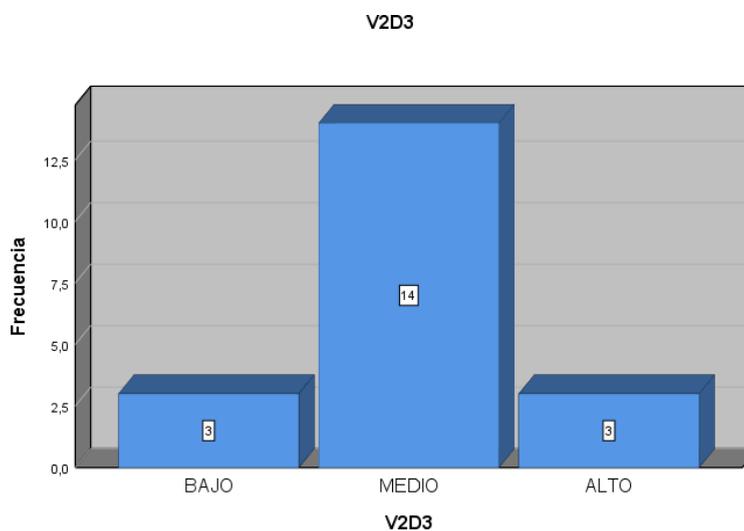
Tabla 9

Nivel dimensión rendimiento.

		V2D3			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	3	11,1	15,0	15,0
	MEDIO	14	51,9	70,0	85,0
	ALTO	3	11,1	15,0	100,0
	Total	20	74,1	100,0	

Figura 8

Nivel dimensión rendimiento.



El 85% de las opiniones se respaldan en el rendimiento de los colaboradores los cuales están representados por la eficiencia y eficacia de los colaboradores en su desempeño laboral.

52 Resultados inferenciales.

Normalidad de los Datos

En relación a la normalidad de los datos, se aplicó la prueba de Shapiro - Wilk y se comprobó que las pruebas a utilizar para la contrastación de las hipótesis, deberán de realizarse mediante la prueba P de Pearson.

Por otro lado, lo expresado se puede corroborar con la aplicación de los gráficos Q-Q y de cajas.

Tabla 10

Prueba de normalidad de variables.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1	,094	20	,200*	,937	20	,208
V2	,126	20	,200*	,946	20	,314

Nota. *. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 9

Variable clima organizacional.

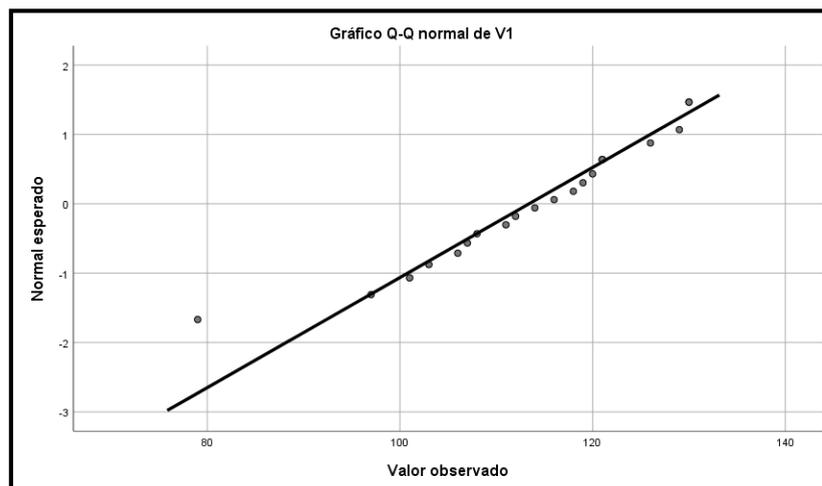


Figura 10

Caja variable clima organizacional.

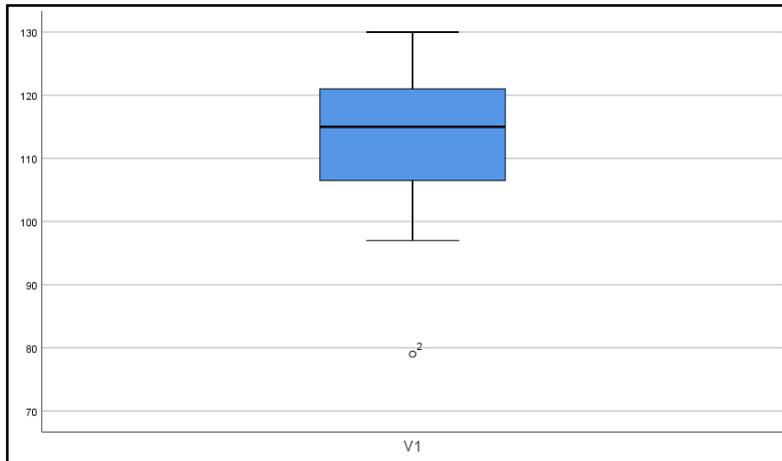


Figura 11

Variable desempeño laboral.

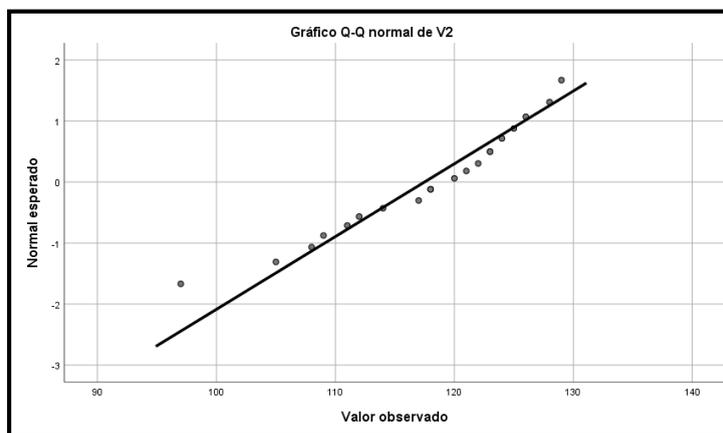
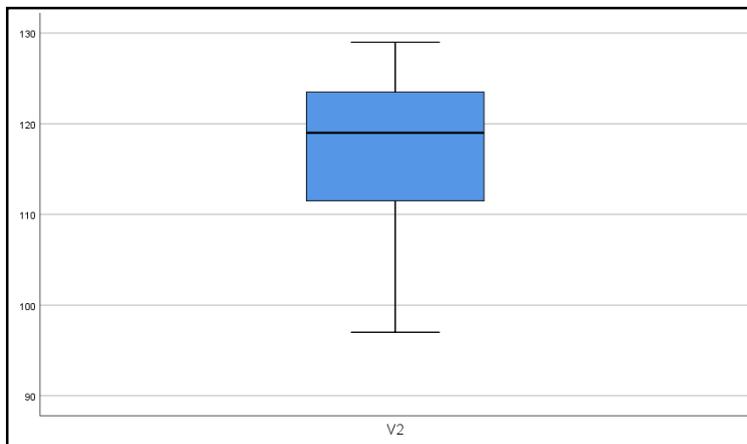


Figura 12

Caja desempeño laboral.



A) Nivel de significancia.

Se empleó un nivel de confianza del 95%. Según Molina (2012) refirió que el nivel de confianza es la posibilidad de que la hipótesis señalada convenga con lo estimado, es decir, que se halle internamente de un intervalo definitivo. Anderson, Sweeney y Williams (2008) manifestaron que, cuando se ejecuta la Decisión estadística.

Los investigadores Sweeney y Williams (2008), expresaron la forma para rechazar una hipótesis, según los valores obtenidos en el valor-p. Método del valor-p: Rechazar H_0 si $\text{valor-p} \leq \alpha$. Donde α representa el nivel de significancia (p. 479).

B) Coeficiente de correlación.

El coeficiente de correlación de Pearson, según Hernández, et. al, (2014) es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas de un nivel por intervalos. En ese sentido, consideramos que es una medida de la relación

entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

Desde nuestra perspectiva, podemos definir que el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas. Así como advierte Hernández y otros, se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables.

Ahora bien, interpretando diremos, como se ha indicado el coeficiente de correlación de Pearson es un índice cuyos valores absolutos oscilan entre 0 y 1. Cuanto más cerca de 1 mayor ser la correlación, y menor cuanto más cerca de cero.

5.2.2 Contraste de la Hipótesis General.

Hipótesis General

Ho: NO Existe una relación significativa entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Empresa Nacional de Puertos S.A. - período 2019".

H₁: SI Existe una relación significativa entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Empresa Nacional de Puertos S.A. - período 2019".

Tabla 11

Correlación clima organizacional desempeño laboral.

		Correlaciones	
		V1	V2
V1	Correlación de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
V2	Correlación de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar, existe una relación significativa entre el clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Nacional de Puertos S.A. - período 2019".

Contraste de la Hipótesis Específica 1

Ho: NO Existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. - período 2019

H1: SI Existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. - período 2019

Tabla 12

Correlación comportamiento organizacional y funciones.

		Correlaciones	
		V1	V2D1
V1	Correlación de Pearson	1	,919**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
V2D1	Correlación de Pearson	,919**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

Nota **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar, existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. - período 2019.

Contraste de la Hipótesis Específica 2

Ho: No existe una relación significativa entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. -período 2019

H₁: Si existe una relación significativa entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. -período 2019

Tabla 13

Correlación estructura organizacional y perfil del puesto.

		Correlaciones	
		V1	V2D2
V1	Correlación de Pearson	1	,807**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
V2D2	Correlación de Pearson	,807**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Existe una alta relación significativa entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. -período 2019

Contraste de la Hipótesis Específica 3

Ho: No existe una relación significativa entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019

H₁: Si existe una relación significativa entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019

Tabla 14

Correlación estilo de dirección y rendimiento del personal.

		Correlaciones	
		V1	V2D3
V1	Correlación de Pearson	1	,352
	Sig. (bilateral)		,128
	N	20	20
V2D3	Correlación de Pearson	,352	1
	Sig. (bilateral)	,128	
	N	20	20

En este caso podemos observar que No existe una relación significativa entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019

VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados

Este capítulo tiene como propósito presentar el proceso que conduce a la demostración de las hipótesis propuestas en la investigación sobre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. período 2019, la cual comprende el cumplimiento de las siguientes hipótesis:

6.1.1. Prueba de la hipótesis general

Existe una relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A., – 2019.

En base a los resultados obtenidos sobre la hipótesis general planteada, se acepta debido a que en el presente estudio se muestra que si existe una marcada relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A., sustentado con los valores de correlación de Pearson de 0,816, además la información recopilada muestra que el 80% de colaboradores concuerdan en que un adecuado clima organizacional influye en el desempeño laboral y el 75% de colaboradores coinciden en que la eficiencia en el desempeño laboral es producto de un óptimo clima organizacional.

Por lo tanto, podemos decir que tanto el personal practicante como el contratado concuerdan en que un apropiado clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la empresa.

a. Prueba de la primera hipótesis específica

Existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. período 2019

De acuerdo a los resultados obtenidos se muestra que si existe una marcada relación entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.; sustentado con el valor de correlación de Pearson de 0,919, además la información recopilada muestra que el 75% de colaboradores indica que se sienten motivados, con expectativas y mantienen buenas relaciones interpersonales; en ese misma tendencia igual porcentaje del personal manifiestan que conocen sus puestos lo que los hace productivos en sus funciones.

b. Prueba de la segunda hipótesis específica

Existe una relación significativa entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. período 2019

De acuerdo a los resultados obtenidos se muestra que si existe una marcada relación entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.; sustentado con el valor de correlación de Pearson de 0,807, además la información recopilada muestra que el 75% de colaboradores se sienten estimulados para participar y cuentan con buenas condiciones de trabajo. Esta misma tendencia se sustenta en la información obtenida de los colaboradores cuyo 85% considera que cuentan con un adecuado perfil del puesto teniendo en cuenta

sus habilidades y destrezas para el desarrollo de las funciones encomendadas, así como actitud positiva en su desempeño laboral.

c. Prueba de la tercera hipótesis específica

Existe una relación significativa entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. período 2019

De acuerdo a los resultados obtenidos se muestra que no existe relación entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.; sustentado con el valor de correlación de Pearson de 0,352, además la información recopilada muestra que el 75% de colaboradores indica que cuentan con buen liderazgo que les permite realizar trabajo en equipo. Esta misma tendencia se sustenta en la información obtenida de los colaboradores que en 85% señalan que su rendimiento se debe a la eficiencia y eficacia con que desarrollan su trabajo y no precisamente al liderazgo con que se cuenta.

62. Contrastación de los resultados con otros estudios similares.

63. Contrastación del resultado de la hipótesis general.

Existe una relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A., – 2019.

De acuerdo a la investigación se ha determinado que existe una relación directa entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.; es decir con un adecuado clima organizacional se logra un eficiente desempeño laboral.

Respecto al resultado obtenido se puede mencionar la investigación de Pérez (2015) sobre la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, cuyos resultados mostraron que existe predominio del Nivel adecuado (57.9%) de clima organizacional, factor que influye en la satisfacción laboral, y las conclusiones obtenidas son que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana.

Asimismo, en lo referente a desempeño laboral, coincidimos con la investigación internacional de Banegas y Cardona (2017) en su tesis "Influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca" - Ecuador, quien concluye que a pesar de contar con un clima organizacional favorable recomiendan evaluar el desempeño de sus colaboradores y relacionarlo con la motivación de los mismos y obtener mejoras en gestión de calidad.

a. Contrastación del resultado de la primera hipótesis específica

Existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. período 2019

Respecto al resultado obtenido se puede mencionar la investigación desarrollada por Boderó y Díaz (2017) quienes elaboraron sus tesis de maestría "Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos de Guayaquil"- Ecuador donde relacionan el liderazgo y el

clima organizacional mediante la motivación y actitud positiva de los colaboradores, los mismos que incrementan su productividad y se adaptan al cambio por iniciativa propia.

Asimismo, localmente Solano (2017) en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central Juanjui año 2017”, manifiesta lo importante de incentivar la participación de los trabajadores con el aporte de ideas y sugerencias para el mejor desempeño de sus funciones y contribuir con talleres y actividades recreativas que incentiven relaciones interpersonales que a su vez favorezcan la productividad laboral.

b. Contrastación del resultado de la segunda hipótesis específica

Existe una relación significativa entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. período 2019

Respecto a los resultados obtenidos se puede mencionar que concuerdan con la investigación de Ramírez (2014) en su tesis “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la universidad linda vista de la unión mexicana de Chiapas” – México, donde menciona lo importante de la capacitación de los colaboradores como estímulo al desarrollo de sus habilidades y destrezas, y que a su vez permitirá conocer sus actitudes en la evaluación de desempeño a desarrollar.

Asimismo, localmente Arenas (2017) en su tesis “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de empleados civiles del cuartel general del Ejército del Perú”, concluye en la importancia de ejecutar programas de capacitación con el objeto de desarrollar habilidades y capacidades de los

colaboradores, contribuyendo de esta manera con su desarrollo personal y profesional que coadyuvará a su óptimo desempeño laboral.

c. Contrastación del resultado de la tercera hipótesis específica

No existe una relación entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. período 2019

Respecto al resultado obtenido se puede mencionar la investigación de Tenorio (2017) en sus Tesis “Satisfacción de los Docentes frente al proceso de Evaluación de Desempeño Laboral”- Ecuador, en la que se determina la importancia de incentivar la comunicación interna entre autoridades y colaboradores con la finalidad de motivar al personal, asimismo capacitar al personal administrativo en procesos de evaluación y trabajo en equipo, lo que permitirá mejorar la relación con el cliente interno y externo.

Localmente podemos citar a Vallejos (2017) en su tesis “El clima organizacional y satisfacción laboral en la Micro Red de Salud San Martín de Porres, donde recomienda crear espacios que permitan la interacción entre compañeros y jefes y que los colaboradores puedan expresar libremente sus inquietudes y propuestas; y colocar un buzón de sugerencias para recibir ideas de mejoras de parte del cliente interno y se logre una integración a nivel líderes y colaboradores.

6.4. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.

En el presente proyecto, se han considerado los siguientes principios éticos:

- Principio de Veracidad: Que responde a las normas para referenciar a los diferentes autores y demás material bibliográfico consultado.
- Principio de Autonomía: El personal de este estudio lo hizo de forma voluntaria a través del consentimiento informado, sin coerción o influencia indebida.
- Principio de Beneficencia: El beneficio de contribuir con la mejora y el desarrollo administrativo operativo de la Empresa materia de la investigación.
- Principio de la no maleficencia: Se informa a los involucrados sobre los beneficios de la investigación sin perjudicar la integridad física, psicológica y social de la población en estudio.
- Principio de Justicia: La elección de la población materia del estudio se realizó sin ninguna discriminación jerárquica, de raza, sexo o religión; así como nivel económico, entre otros.
- Principio de Anonimato: Los participantes de la investigación se mantuvieron en el anonimato.

CONCLUSIONES

- a. Se concluye que la hipótesis general planteada en la presente investigación es válida por lo que se cumplió el objetivo principal del presente estudio, llegando a la conclusión que un adecuado clima organizacional si está relacionado y también permitirá un óptimo desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. lo cual es respaldado por los valores obtenidos en la prueba de correlación de Pearson de ambas variables de 0,816.
- b. Se cumplió el primer objetivo específico de la investigación, podemos mencionar que se acepta y es válida la primera hipótesis específica planteada. Se comprueba que existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A. lo cual es respaldado por la prueba de correlación de Pearson de 0,919. Ello evidencia que la motivación del personal hacia expectativas de desarrollo y las buenas relaciones influye en la productividad de los colaboradores de la Empresa Nacional de Puertos S.A.
- c. Identificando que la segunda hipótesis específica es válida, lo que demuestra el segundo objetivo específico, se comprueba la relación significativa entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.; sustentado con el valor de correlación de Pearson de 0,807. Se demuestra que las habilidades y destrezas de los colaboradores se desarrollan mejor bajo condiciones de trabajo adecuadas que estimulan su buen

desempeño laboral.

- d.** El tercer objetivo específico no es validado, no pudimos demostrar la relación entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.; sustentado con el valor de correlación de Pearson de 0,352. Resultado que demuestra, en este caso, que el rendimiento de los colaboradores es producto de su desempeño en las labores encomendadas (realizadas de manera eficiente y eficaz) y no depende del tipo de jefatura con que cuentan.

RECOMENDACIONES

- a. En base a la primera conclusión que afirma la hipótesis general planteada se recomienda que la empresa pueda implementar un rediseño de procesos por áreas que permita el mejoramiento de la percepción que tiene el personal sobre el clima existente en la institución; y en cuanto al desempeño laboral, es importante, que existiendo un instrumento se pueda evaluar a los colaboradores periódicamente a fin de conocer los temas en que requieren mayor apoyo.
- b. En relación a la segunda conclusión, se recomienda contribuir con talleres y actividades de recreación, favoreciendo que las relaciones interpersonales entre los colaboradores sean más empática y saludable. Proponer medios de solución ante los diferentes problemas que suelen suscitarse a nivel de gerencia.
- c. Sobre la tercera conclusión se recomienda permitir que los colaboradores aporten sus ideas sobre los cursos de capacitación que requieren, a fin que estos mejoren la calidad de sus trabajos y así generar más productividad. Además, se solicita que las funciones realizadas eficientemente se reconozcan y sean difundidas a nivel de empresa.
- d. En cuanto a la cuarta conclusión, se recomienda incentivar la interacción entre jefes y colaboradores, antes de tomar una decisión esta puede ser consultada en las diferentes áreas a fin de que la

decisión sea mejor aceptada y valorada. Asimismo, colocar un buzón de sugerencias que permita conocer las inquietudes que no puedan ser verbalmente expresadas. Igualmente recomendamos que en el área de recursos humanos se designe una persona que se encargue del control, pronóstico y avance del desarrollo de los colaboradores. Asimismo que se realicen reuniones mensuales para ver el tema de personal y tratar de resolver los inconvenientes que pueden suscitarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, M & Martínez, L. (2018) *Clima organizacional*. (1ª ed.), México: EAE.

Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books>.

Aldana, E., Tafur, J., Leal, M. (2018). *Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla – Colombia*. Revista Espacios.

Arenas, R. (2017) *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de empleados civiles del cuartel general del Ejército del Perú*. [Tesis de maestría]. Recuperado de:

<http://repositorio.ict.ejercito.mil.pe/bitstream/ICTE/25/1/Tesis.pdf>.

Banegas, C. & Cardona, D. (2017). *Influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad Espíritu Santo – Ecuador]. Recuperado de: <http://revistas.uees.edu.ec/>.

Bodero, B. & Díaz, V. (2017). *Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos de Guayaquil*. [Tesis de maestría, Universidad Espíritu Santo de Ecuador]. Recuperado de: <https://1-library.co/document/zgwpndvy-influencia-liderazgo-transformacional-clima-organizacional-empresas-alimentos-guayaquil.html>.

Brunet, L. (2011) *El Clima del trabajo en las organizaciones, definiciones, diagnóstica y consecuencias*. (4.ª ed.). México: Editex.

Chiavenato, I. (2017) *Administración de Recursos Humanos, definiciones*, (3.ª ed.). México: McGrawHill

Chiavenato, I. (2014) *Administración de Recursos Humanos, definiciones*, (4.ª

ed.). México

CSP Grupo (2017) *Blog en temas de Administración*. Recuperado de <https://cspgrupo.com/blog/>.

Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2018). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación

Sánchez, H., Reyes, C y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Perú: Universidad Ricardo Palma.

Gadow, F.(2010). *Dilema de la gestión del talento en tiempos de cambio*. (2.^a ed.). Buenos Aires: Fenix.

Eslava, E. (2014). *Management y Gerencia*. [Documento en Línea]. Recuperado de : <http://www.degerencia.com/tema/climaorganizacional>.

Gaspar, G. (2011) *Manual de Recursos Humanos*. Recuperado [https://books/google.com](https://books.google.com).

Goncalvez, A. (2000) *Fundamentos del Clima Organizacional – Sociedad Latinoamericana para la calidad – Bogotá*. (3.^a ed.). Colombia: Era.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (5.ª ed.). México: MC Graw-Hill.

Isea, J. (2013). *Programa de Capacitación para optimizar el Desempeño Laboral: Propuesta formativa para el desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones*. (1.^a ed.). México: Académica Española.

Ivancevich, J. & Donelly, J. (2008) *Las Organizaciones: Comportamiento y Estructura y Procesos*. (1.^a ed.). Colombia: Fermi.

Mokate. K. (2012) *Eficiencia, eficacia y sostenibilidad – Banco mundial*.

Recuperado de <http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/que-es-una-mype.php>.

Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/investcientifica.shtm>.

Pérez, N (2015) *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013*.

[Tesis inédita de maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana].

Pernía, K. & Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramático*.

(1° ed.). México: EAE.

Promonegocios.net (2008) *Blog Empresarial – Definiciones términos administrativos*. Recuperado de:

<https://www.promonegocios.net/administracion/index.html>.

Ramírez, A. (2014). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas*. [Tesis de maestría Universidad Montemorelos de México]. Recuperado de:

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/>.

Robbins, S. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (1° ed.). Mexico: EAE

Solano, S. (2017) *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central Juanjui año 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de:

<http://repositorio.ucv.edu-pe>

/bitstream/handle/20.500.12692/1725/solano_rs.pdf?sequence=

Tenorio, A. (2017). *Satisfacción de los Docentes frente al proceso de Evaluación de Desempeño Laboral*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador]. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5698>.

Torres, S. (2005) *Diagnóstico de la gestión municipal. Alternativas para el Desarrollo*. Recuperado de : [https://www.mef.gob.pe/presu/Diagnostico delaGestionMunicipal.pdf](https://www.mef.gob.pe/presu/Diagnostico%20de%20la%20GestionMunicipal.pdf). Uribe J. (2014) *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud, factores psicosociales*. (1° ed.). México: El Manual Moderno. Recuperado de: [https://books-google.com.pe/books](https://books.google.com.pe/books)

Uzcategui, J. (2011), *Recursos humanos. Gestión del talento humano*. (2° ed.). México: Editorial McGraw-Hill

Valdivia, C. (2014) *El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper- Trujillo S.A*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bit stream/handle/UNITRU/1016/va](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1016/va)

Vallejos, M. (2017). *El clima organizacional y satisfacción laboral en la Micro Red de Salud San Martín de Porres 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handel/U-CV/11577/ Vallejos-m pdf?sequ ence =1& isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11577/Vallejos-m.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia.

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL PRACTICANTE Y CONTRATADO DE LA EMPRESA NACIONAL DE PUERTOS S. A. - PERÍODO 2019"						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019?	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019	Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A.- período 2019.	Variable 1 Clima Organizacional	D1:Comportamiento Organizacional	1.1 Motivación 1.2 Expectativas 1.3 Relaciones interpersonales.	Tipo Aplicada
				D2:Estructura Organizacional	1.4 Estímulo al desarrollo 1.5 Condiciones de trabajo 1.6 Funcionamiento	Diseño No experimental
				D3:Estilo de Dirección	1.7 Liderazgo 1.8 Trabajo en equipo. 1.9 Comunicación	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	METODO
PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019? PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil del puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019? PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019?	OE1: Determinar si existe relación entre el comportamiento organizacional del clima organizacional con las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019.	HE1= Existe relación significativa entre el comportamiento organizacional del clima organizacional y las funciones del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A. – período 2019.	Variable 2 Desempeño Laboral	D4:Funciones	1.10 Conocimiento de su puesto 1.11 Productividad en sus funciones	METODO Descriptivo Correlacional
	OE2: Determinar si existe relación entre la estructura organizacional del clima organizacional con el perfil de puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019.	HE2= Existe relación significativa entre la estructura organizacional del clima organizacional y el perfil de puesto del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A.- período 2019			D5:Perfil del Puesto	1.12 Habilidades 1.13 Destrezas 1.14 Actitudes
	OE3: Determinar si existe relación entre el estilo de dirección del clima organizacional con el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- período 2019	HE3= Existe relación significativa entre el estilo de dirección del clima organizacional y el rendimiento del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S. A.- período 2019		D6:Rendimiento	1.15 Eficiencias 1.16 Eficacia	Técnica e instrumentos a. Observación b. Encuestas Instrumentos: a. Fichas a. Cuestionario método Likert

- 17 Existe un organigrama que permite distinguir las funciones de los trabajadores
- 18 Existe una jerarquía organizacional que permite identificar el puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores, objeto en estudio

DIMENSIÓN: ESTILO DE DIRECCIÓN

N° **Liderazgo** 1 2 3 4 5

- 19 El jefe impone las reglas escuchando las opiniones de los demás trabajadores
- 20 El jefe escucha las opiniones de los trabajadores antes de tomar una decisión
- 21 El jefe es tolerante y un buen comunicador, que brinda confianza a sus trabajadores

N° **Trabajo en Equipo** 1 2 3 4 5

- 22 El jefe o compañeros de trabajo reconocen y valoran el esfuerzo de sus logros obtenidos.
- 23 Los trabajadores se encuentran en la capacidad para realizar cualquier trabajo encomendado
- 24 Los trabajos realizados contribuyeron al logro de los objetivos de la institución

Comunicación 1 2 3 4 5

- 25 Recibe en forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo
- 26 Están establecidos los canales de comunicación entre los jefes y los subordinados
- 27 Existe una buena comunicación entre los compañeros en la institución

Cuestionario para evaluar el desempeño laboral

La presente encuesta a aplicar tiene como finalidad conocer el grado de desempeño del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A..

Indicaciones: Conteste las preguntas en forma sincera y marque con una "X" según corresponda.

Nunca = Muy bajo..... (1) Casi siempre=Alto..... (4)
 Casi nunca = Bajo..... (2) Siempre=Muy Alto..... (5)
 A veces = Regular (3)

DIMENSIÓN: FUNCIONES

N° **Conocimiento de su puesto** 1 2 3 4 5

- 1 El personal tiene claro cada una de sus funciones por desarrollar
- 2 El personal se rige a las normas y especificaciones del trabajo
- 3 El personal cuenta con autonomía para la toma de decisiones
- 4 El personal conoce las actividades en cada uno de los procesos pertenecientes a su trabajo

N°	Productividad en sus funciones	1	2	3	4	5
5	El personal cuenta con la capacidad de análisis frente a una problemática existente					
6	El colaborador se comunica en tiempos oportunos con su jefe inmediato					
7	El personal es confiable para manejar información reservada					
8	El personal brinda aporte importante para el desarrollo del trabajo					

DIMENSIÓN: PERFIL DEL PUESTO

N°	Habilidades	1	2	3	4	5
9	El colaborador cuenta con habilidades para desarrollar sus funciones de manera óptima					
10	El personal plantea estrategias de solución frente a problemas que se suscitan					
11	El colaborador propone estrategias para alcanzar los objetivos					
12	El colaborador compite con sus compañeros para optimizar el tiempo					

N°	Destrezas	1	2	3	4	5
13	Considera que el colaborador propone estrategias para alcanzar los objetivos propuestos					
14	Las destrezas en el puesto del colaborador se diferencian del resto					
15	El personal muestra su apoyo en el desarrollo de nuevas actividades					

N°	Actitudes	1	2	3	4	5
16	El personal se muestra empático con las recomendaciones que el jefe le comenta					
17	El personal sigue las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento					
18	El colaborador tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo					
19	El colaborador evita conflictos entre compañeros					

DIMENSIÓN: RENDIMIENTO

N°	Eficiencia	1	2	3	4	5
20	El colaborador tiene la capacidad para dar solución a un problema existente					
21	El colaborador es eficiente en el desarrollo de sus funciones					
22	El personal mantiene una buena relación con sus jefes y compañeros					
23	El personal plantea estrategias de solución frente a problemas que se suscitan					

N°	Eficacia	1	2	3	4	5
24	El personal cumple las metas oportunamente en el área de tu trabajo					
25	El colaborador presenta a tiempo sus informes de avance					
26	El colaborador propone nuevas ideas para mejorar los procesos					
27	Los trabajadores enfatizan en el cumplimiento de los objetivos					

Anexo C: Instrumento validado- calificación del juez experto.

DATOS GENERALES:			
Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Rodríguez Paredes Santiago Avelino	Docente UPG-FCA	Validación de instrumentos	Carmen Rosa Llontop Bandin
Título del estudio: Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Practicante y Contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.-Período 2019			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque **X**, según intervalo y en la celda del extremo derecho (**SUBTOTAL**) de cada fila el % estimado.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE				SUB TOTAL	
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																						80
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																						80
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																						80
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																						85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																						85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																						80
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico -científicos.																						80
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																						80
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																						90
PROMEDIO																						82.2	

Procede su Aplicación

OPINIÓN DE
APLICABILIDAD:

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que adjuntan

No procede su aplicación

Lima 17 Enero de 2022	1966926 3		991611861
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

REGISTRO DE OBSERVACIONES DEL EXPERTO

1. Ninguna observación; al trabajo de campo presentado por la Bachiller Carmen Rosa Llontop Bandin. Por lo tanto: procede la validación del trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal practicante y contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- Período 2019”.

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

**NO APLICAN
OBSERVACIONES**

FECHA: 17/01/2022



Santiago Avelino Rodríguez Paredes

Firma del experto

REGISTRO DE OBSERVACIONES DEL EXPERTO

1. Ninguna observación; al trabajo de campo presentado por la Bachiller CARMEN ROSA LLONTOP BANDIN Por lo tanto: procede la validación del trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Practicante y Contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- Período 2019”

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

**NO APLICAN
OBSERVACIONES**

FECHA: 14 de enero 2022



Firma del experto

REGISTRO DE OBSERVACIONES DEL EXPERTO

1. Ninguna observación; al trabajo de campo presentado por la Bachiller CARMEN ROSA LLONTOP BANDIN Por lo tanto: procede la validación del trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Practicante y Contratado de la Empresa Nacional de Puertos S.A.- Período 2019”

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

**NO APLICAN
OBSERVACIONES**

FECHA: 13/01/2022



Firma del experto

Anexo D Base de datos.

RESPUESTA POR COLABORADOR - CLIMA ORGANIZACIONAL																				
Pregunta No	person a 1	person a 2	person a 3	person a 4	person a 5	person a 6	person a 7	person a 8	person a 9	person a 10	person a 11	person a 12	person a 13	person a 14	person a 15	person a 16	person a 17	person a 18	person a 19	person a 20
1	5	2	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4
2	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4
3	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4
6	5	3	5	5	3	3	5	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	5
7	5	3	5	5	3	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3
8	4	3	5	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	5	3	4
9	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
10	5	2	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
11	5	2	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
12	5	3	4	5	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5
13	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
14	5	3	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5
15	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
16	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4
17	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
18	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
19	3	3	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
20	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
21	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3
22	4	2	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4
23	5	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4
24	5	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4
25	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
26	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4
27	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5

**RESPUESTA POR COLABORADOR-
DESEMPEÑO LABORAL**

Pregunta No	person a1	person a2	person a3	person a4	person a5	person a6	person a7	person a8	person a9	persona 10	persona 11	persona 12	persona 13	persona 14	persona 15	persona 16	persona 17	persona 18	persona 19	persona 20
1	5	2	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
3	1	2	2	4	3	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
4	5	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
6	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
7	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5
8	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
9	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
10	5	3	4	3	3	5	4	5	5	3	3	5	3	4	3	4	5	4	5	3
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
12	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	1	4	3
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
15	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
16	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
17	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4
18	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
19	3	3	5	3	4	3	4	3	3	5	5	3	5	4	3	4	4	4	3	4
20	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
21	5	4	5	5	4	3	5	4	3	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5
22	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4
23	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
24	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
25	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	1	1	1
26	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	1	2	3
27	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	1	4	2

